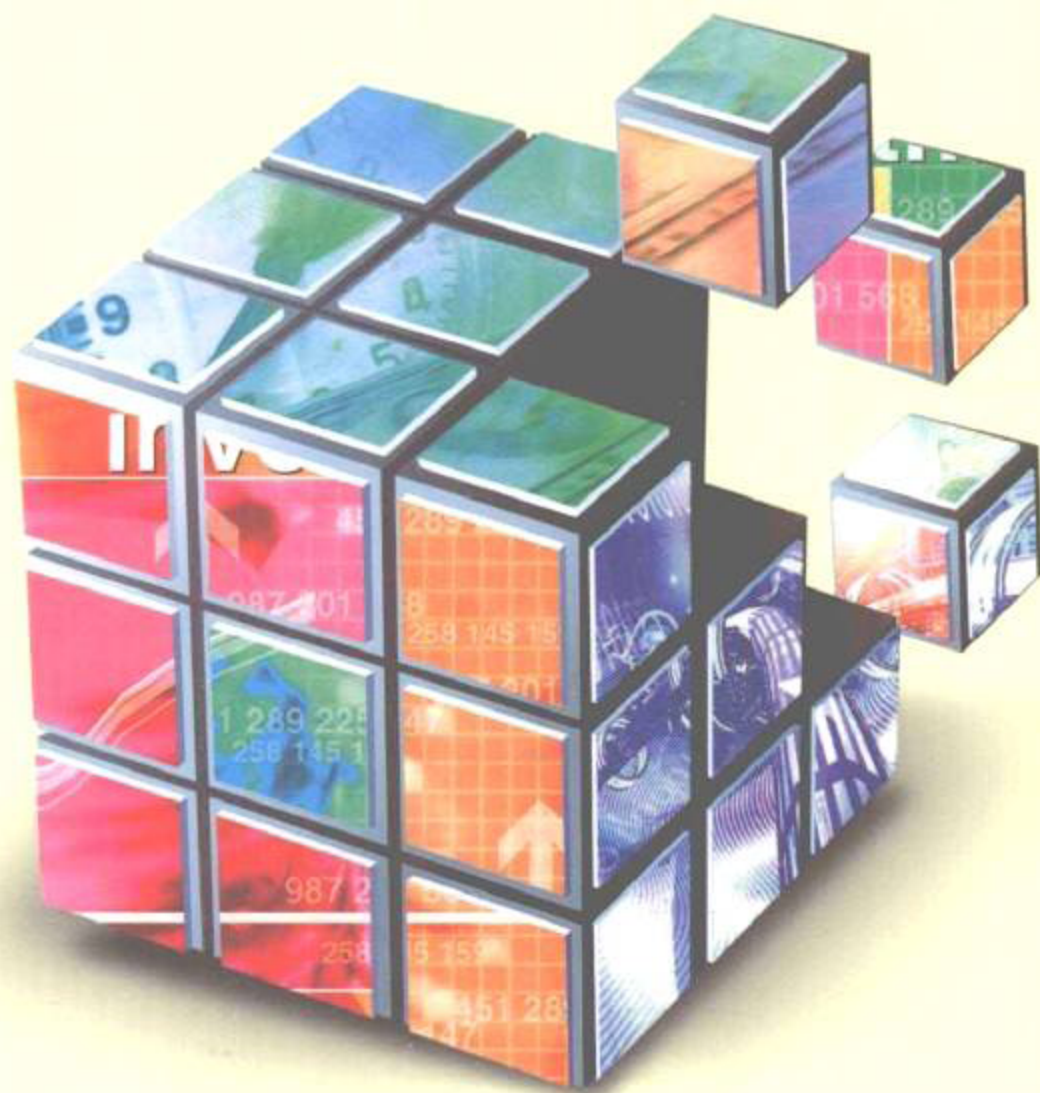


(科学实验+生活故事) × 管理知识 = 管理智慧

管理知识枕边书 教你轻松学管理

—— 谢 明 / 编著 ——



管理智慧



 中国人民大学出版社

卓越品质

我爱书籍会

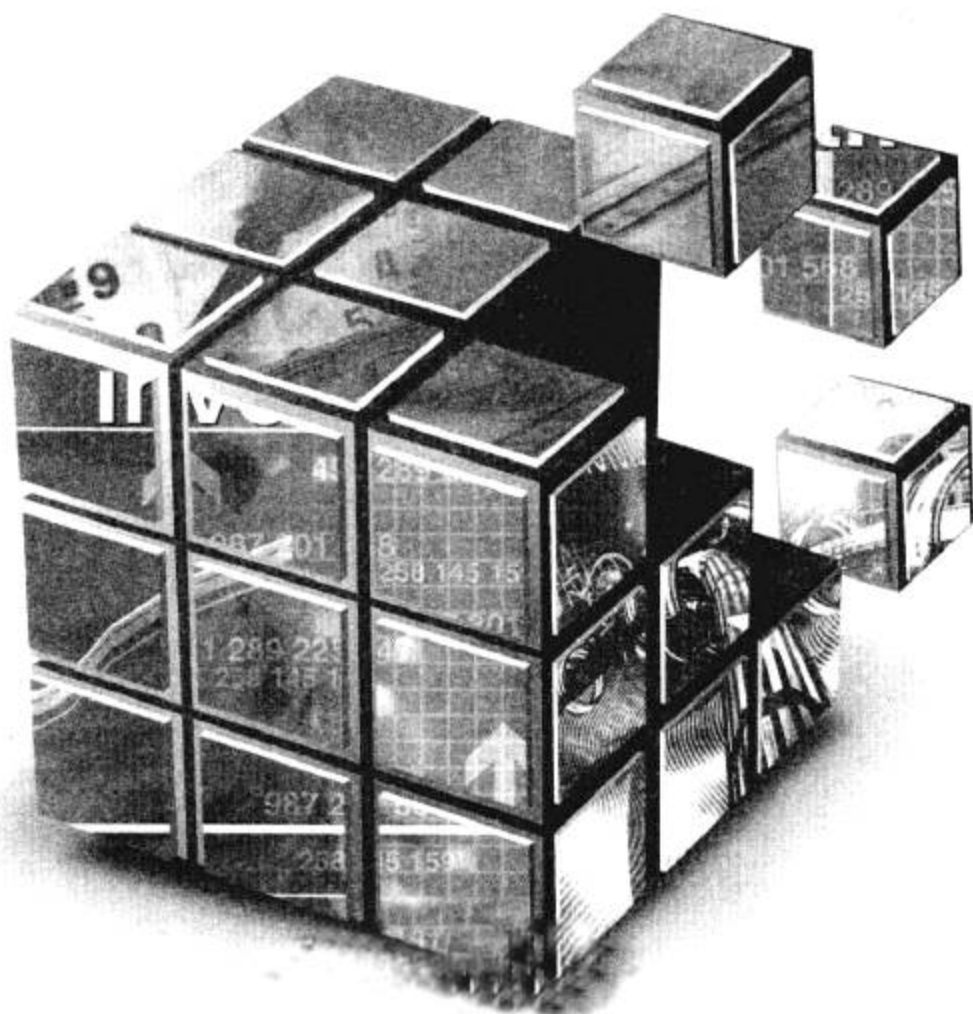
QQ群: 279399457...

<http://shujihui.blog.163.com>

(科学实验+生活故事) × 管理知识 = 管理智慧

管理知识枕边书 教你轻松学管理

—— 谢 明 / 编著 ——



管理智慧

—— 妙趣横生的管理学通识读本 ——

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理智慧：妙趣横生的管理学通识读本/谢明编著. —北京：中国人民大学出版社，2012

ISBN 978-7-300-15490-9

I. ①管… II. ①谢… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 056938 号

管理智慧

妙趣横生的管理学通识读本

谢 明 编著

Guanli Zhihui

出版发行	中国人民大学出版社			
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080	
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn			
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)			
经 销	新华书店			
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司			
规 格	170 mm×230 mm 16 开本	版 次	2012 年 6 月第 1 版	
印 张	13.5 插页 1	印 次	2012 年 6 月第 1 次印刷	
字 数	156 000	定 价	39.80 元	

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序 言

本书最大的特色在于两个字——“智”与“趣”。“智”者从“知”，汲取知识是智慧的开始。然而知识是用学的，智慧是用悟的。“不仅看到外，而且看到内；不仅看到相，而且看到理；不仅知道点，而且知道面；不仅能够说，而且能够想”，这才是智慧。趣者从兴，所以有兴趣一说。古人王羲之言：“恒恐儿辈觉，损其欢乐之趣。”^①无趣则枯，有趣则盎，大凡成功者，多因兴趣使然。在本书中，管理知识与科学实验和生活故事巧妙结合，赋予管理学无限趣味与活力。实验生动有趣、寓意深刻，故事短小精悍、富有哲理，全书图文并茂、寓教于乐，内容涉及管理知识的方方面面，从管理理念到管理方法，从管理心理到管理沟通，从管理思维到管理决策，从生活管理到社会管理，从企业管理到政府管理。小实验、大启迪，小故事、大道理——无论你从事何种类型的工作，都能从本书中得到一些有益的启示。

曾听人讲过一则周谷城^②先生的轶事。某次周先生在课堂上和学生们的谈起一段往事，1956年，他去北京参加一次会议。毛泽东得知后，请他去中南海一聚，顺便在露天游泳池一道游泳。毛泽东是从深水一端下，而周谷城却从浅水一端下。毛泽东喊：“从这儿下呀！”周谷城诙谐地说：“我和主席比不了，你是要深入浅出，而我要浅入深出。”说罢大笑。

深入浅出也好，浅入深出也罢，两者都是在追求一种意境，使人能于趣中领悟深刻哲理。尽管普及性的作品面对的是大众，立意

① 《晋书·王羲之传》。

② 周谷城（1898—1996），祖籍湖南益阳，我国著名历史学家、教育家。中学毕业后考进北京高等师范学校（北京师范大学的前身）。大革命时期与徐特立、柳直荀等组织教育工作者协会。曾任湖南省农民运动讲习所讲师、全国农协干部。自1921年春到长沙省立第一师范任英语兼伦理教员时结识毛泽东后，两人建立了深厚的友谊。

要力求“通俗”，否则难以得到广大读者垂青。然而，雅能通俗，俗以致雅，其重点在雅而非俗。说到俗雅问题，便让人想起一则传说，在苏州有座著名的园林叫狮子林，园内有座“真趣亭”，悬挂着爱新觉罗·弘历亲笔题写的“真趣”匾额。据说乾隆帝游览狮子林后，曾书“真有趣”三字，为亭提名。园主人机智过人，请皇上将“有”字赐给他，便将“真趣”两字镌为匾额。一字之差，大俗大雅。这则传闻，查无实据，好事者实在是唐突了我国这位历史上文化素养甚高的帝王，因为“真趣”是一个专门名词，早在诗画论著中就已频频出现，乾隆是不可能把“真趣”写成“真有趣”的。传说就是传说，只会给导游提供更多的素材，为游人增添更多的情趣。从“真有趣”到“真趣”，对游客而言算是一则轶闻，但对作者来说却是一种追求。无深则无浅，无雅则无俗，其中的关键在于，必先“深入”其妙，方可“浅出”其玄。这个道理古人说得很清楚。《易·系辞》云：“唯深也，故能通天下之志。”我们可以不用学术语言讲话，但却要表现管理知识的深刻内涵。

谢 明

2011年11月于北京

目录

CONTENTS

第一章 心理篇

心理失血：暗示的作用	3
卖糖的哲学：阿伦森效应	3
预测效应：英国作家查理斯的故事	4
赋予效应：“避害”为什么大于 “趋利”	5
信念的价值：美国黑人州长罗杰· 罗尔斯	6
水壶效应：希望带来力量	7
“苦橘子理论”：奢华商店里的商品 一定贵吗	7
自圆心理：誓不罢休的原因	8
反衬效应：比较的效果	8
阶梯效应：精明的推销术	9
下台阶效应：大与小的辩证	10
光渗作用：衬托的作用	10
逆反心理：禁果的诱惑	11
矮杯子为何多倒酒：“高一矮” 视错觉	13
永不放弃希望：小白鼠溺水实验	13
心理发动机：母爱的力量	14

第二章 效率篇

成功的秘诀：贝尔纳的最佳回答	19
以柔克刚：“满齿不存，舌头犹在”	19

最好的管理：追求感觉不到的状态	20
森林法则：“弱肉强食，适者生存”	20
雪球效应：富人为什么越来越富	21
碎花瓶理论：物体碎片间的关系	21
玻璃瓶中的机遇：别涅迪克的发明	22
抱西瓜：学会放弃	23
“把船开进深水区就行了”：睿智的 船长	23
细节管理：曼谷酒店	24
尾数的哲学：卡耐基的故事	25
试题的奥秘：知识不是唯一	26
简单的智慧：出人意料的主意	27
最佳方案：风扇的妙用	28
创造源于简单：手指的安全	29
站远一点看：知识是有局限的	29
神秘的黄箱子：细节的准备	30
分配决定效益：缓解交通拥堵的妙招	31
一次只做一件事：优质服务的诀窍	32
聪明的放弃：一种经营人生的策略	33
网络效应：网络带来的效益	34
第三块三明治：经济学中的边际效用	35
猴子饮水：另辟蹊径的智慧	36
差别何在：“不公正”待遇	37
帕累托最优：效率的“理想王国”	38
雪崩效应：小石子引起的雪崩	39
多米诺骨牌效应：牵一发而动全身	39

难以忘记的“公平”：中国足球的 悲喜剧	40
------------------------------	----

第三章 沟通篇

人口普查：“家里到底几口人”	45
学外语：“I'm sorry five”	45
哈雷将军驾到：西点军校的笑话	46
第一名：害怕别人听不清	46
倒茶与倒查：“我属（数）狗”	47
“见过吗”：售票员的误会	47
黄色的芥末：“我要报警了”	48
口齿不清：“不洗不剃您干吗来了”	48
“季付（继父）还是月付（岳父）”： “我是他亲爹”	49
“打倒亲爹”：批判会趣闻	49
“蘸着吃”：“到底怎么吃”	50

第四章 理念篇

不竞争也能赢：生死与共是双赢	53
化敌为友靠智慧：猎狗与羊羔	54
柏拉图的坚持：怎样成为大学者	54
挑战权威：“教授，您又错了”	55
越战纪念墙：华裔女孩林璎的杰作	56
“看见了什么？”：见小与见大	57
“那只是你的油田”：股份制的雏形	58
公共空间：他们为何败诉	58
民主：防止“多数人暴政”	59
公地悲剧：牧民与草地	60
灯塔效应：政府的经济功能	61
公共利益：拆迁的困惑	61
奇迹源于坚持：1%与63%	62

两个机会：选择的逻辑	63
教育最重要：移民局的禁地	64
枯木存在的理由：大自然之手	65
市场与公平：金钱法则	66
公平竞争：值得尊敬的对手	67

第五章 道德篇

勇气：真正的榜样	71
偷瓜的成本：熟人社会与陌生人社会	71
座位：体现在细节上的平等	72
“四项基本原则”：道德批评的理性	72
谁坐头等舱：机长的智慧	73
冰冷的数据：真实的泰坦尼克	74
换一种眼光：与人为敌还是与人为善	75
为生命画一片树叶：希望带来奇迹	76
苏格拉底做人：“这就是差别所在”	76
离开还是靠近：在财富与生命之间	77
两个和尚过河：“你在一直抱着她”	77
道德的力量：丹·艾瑞里的实验	78
人性的特点：切身利益的权衡	78
良心与生命：一位德国老人的抉择	79
以诚待人，以德治国：唐太宗论 君源臣流	80
孔雀的悲哀：决策的定式	81
皮鞋的来历：改变世界与改变自己	82
GDP与幸福：罗伯特·肯尼迪的演讲	82
后悔或者遗憾：手术的风险	83
“病人都是国王”：医生的眼光	83
不如从改变自己开始：发人深省的 墓志铭	84
救父亲还是救君王：父子之情， 出自天性	84

职业精神：美国记者的大马趴	85
“教书比天大”：耶鲁精神	86
天使为什么能飞翔：轻与重	87
没有吃完的牛排：做事要为他人着想 ...	88
亲情：20 美金的价值	89
“老师，我站着呢”：了不起的学生	90
“我心有主”：高尚的道德定律	91
诚实的店主：诚信的价值	91
在冠军与诚实中选择：“我愿做诚实的 孩子”	92
幸福的船长：他人的信任是一种幸福 ...	93
细节见精神：形象是这样建立的	94
“十减一等于几”：简单问题的复杂 答案	94
“琼玛卡若线”：爱心的结晶	95
“关照别人，其实就是关照自己”： 哈默的故事	96
公平就是换位思考：开车与炒菜	96
怨恨循环：情绪的战争	97
一夜与一生：爱心的回报	98

第六章 领导篇

慧眼识才：齐白石受聘美院教授	103
“这是用玻璃钢做的杯”：他为什么 会成功	104
五视观人法：识人之道	105
负荆请罪：过而能改，善莫大焉	105
温家宝的宽容：剑桥扔鞋风波	106
仁义胡同：“让出几尺又何妨”	106
公民意识：官民平等	107
首相来了：“抱歉，我们休假了”	107
难忘的告别：华盛顿自觉放弃权力 ...	108

爸爸与儿子：“爱迪生的爸爸怎么 没能发明电灯”	108
受伤的总统：奥巴马血洒篮球场	109
这张照片说明了什么：奥巴马为什么 坐在这里	109
拜登吃北京炸酱面：平常与不平常 ...	110
骆家辉来京：经济舱走出的背包客 ...	111
成都总统套房“吓”住了法国总统： 希拉克换房	111
奥巴马女儿的“生存费”：生存与 生活之辩	112
爱当主角的总统：讨厌婚礼和葬礼 ...	112

第七章 方法篇

假装法：如何弄假成真	115
男司机穿裙装上班：“禁止穿短裤， 咱就穿裙子”	117
“人质”的作用：降落伞的故事	117
瓦拉赫效应：天才是这样出现的	118
割草的男孩：“我只想知道我做得有 多好”	118
博傻理论：凯恩斯的发现	119
你只有 10 分钟时间：孔雀开屏的 借鉴	121
经济学原理：不用为石油枯竭发愁 ...	122
肯尼买驴：幸运抽奖	123
“叔叔的手比我大”：小孩为何 不抓糖	124
只捡 1 元硬币的小孩：他为什么会 舍大取小	124
心理账户：钱为什么不可以等值替代 ...	125
只借 1 美元：保险箱租金与借款利息 ...	126

“坐飞机扫雪”：奇想不是妄想	127
不要轻易说不可能：登上珠峰的路	
不只有一条	128
用直升机撒钱：伯南克的发明	128
头脑风暴法：“精神错乱”的奇想	129

第八章 思维篇

跳出死胡同：心算大师的“滑铁卢” ...	133
“你才是猪”：错误的反击	133
“兄弟，开过大奔吗”：“凭啥小看人” ...	134
纸有多高：令人恐怖的数字	134
简单的 24 点：分手的理由	135
自己的看法：创见的迷失	135
奇怪的摄影师：防止闭眼的奇招	136
变罚款为奖励：换一种思路	136
真正的远见：牛津前辈的预见	137
从无解中求答案：把试卷倒过来	138
反过来想：晒布与卖伞	138
换位思考：如果我是他	139
为人与为己：告示的措词	140
换一种思路：当大江拦住去路	140
爱因斯坦的逻辑题：“你戴的是什么	
颜色的帽子”	141
从一张 A4 纸里穿过去：做法真奇妙 ...	142
合成谬误：整体不是个体的叠加	143
威森先生的哲理：零分的启示	144

第九章 决策篇

选择不是越多越好：果酱实验	147
“困难”的选择：把最胖的推下去	148
有选择与无选择：养老院里的实验 ...	149
胆量：成功的素质	149

成大事只要一点勇气：林肯的见解 ...	150
最后 1 枪丢金牌：“杯具”枪手	151
雅典奥运会上演希腊神话：最后一跳的	
失误	152
正确答案：报道的要点	153
“华伦达心态”：心理压力是祸首	154
富翁的遗嘱：把握问题的关键	154
外重者内拙：“目的颤抖”	155
选择方向：蚂蚁的智慧	155
思想实验：公正的困惑	156

第十章 人际篇

我与春天有一个约会：乔治在哈佛的	
最后一课	161
艾森豪威尔的幽默：将军的一跤	161
温莎公爵喝洗手水：智慧的闪光	162
宽容：不同的立场，不同的感受	162
不要把自己看得太重：大家并没	
注意你	163
应该搭载谁：公私可以兼顾	164
留条缝隙：人际的空间	164
钉子：生气留下的伤疤	165
森林效应：个人与集体	165
宁静：岩洞中的鸟窝	166
绝缨宴：不加惩戒的惩戒	167
背包理论：当个“空包先生”	168
沉重的石篓：人为什么会越活越累 ...	170
拉绳实验：三个和尚没水喝	171
蒙塔尔的人生哲学：生活的美好在于	
与人相处	172
文化差异：后排司机与拉拉队队长 ...	173
“鱼畏龙颜上钩迟”：丁谓的沟通	
技巧	174

第十一章 法治篇

“私宅不受侵犯”：“我能进来吗”	177
“所言公，公言之”：汉文帝的名言 ...	178
孔子当“裁判”：“三八二十三”	178
“毒树之果”法则：证据的正义	179
“钓鱼执法”与“诱惑取证”：取证的 两面性	180
犯人船：制度优先	181
老鼠掉进米缸：生命的高度	182
贪婪害了北极熊：诡异的“自杀” ...	183
狒狒的贪心：为何不撒手	184
曾子烹彘：教子有方	184
本能：“我实在忍不住了”	185
晏殊之信：实事求是	185
微笑能值多少钱：判例的启示	186
塔西佗陷阱：怎么什么都不信了	186
信任：别人靠得住吗	187

第十二章 幽默篇

赫鲁晓夫的反击：“我是你们中的 一员”	191
比喻：“你能把一池塘的鱼都钓 起来吗”	191
苹果牌笔记本：出人意料的奖品	192
做好事：扶老太太过马路	192
执著：应聘奇招	193
一吻的逻辑：犹太人的机智	193

有力的回击：“我和你恰恰相反”	194
本科文凭：牌子上的提示	194
“不在人事了”：“也没送他一程”	194
征服：把大地踩在脚下	195
中国人民很行：中国人真有自信	195
基辛格做媒：协调的技巧	196
“你应该刹车”：轧狗还是轧人	196
“市场经济”：医院需要病人	197

第十三章 格言篇

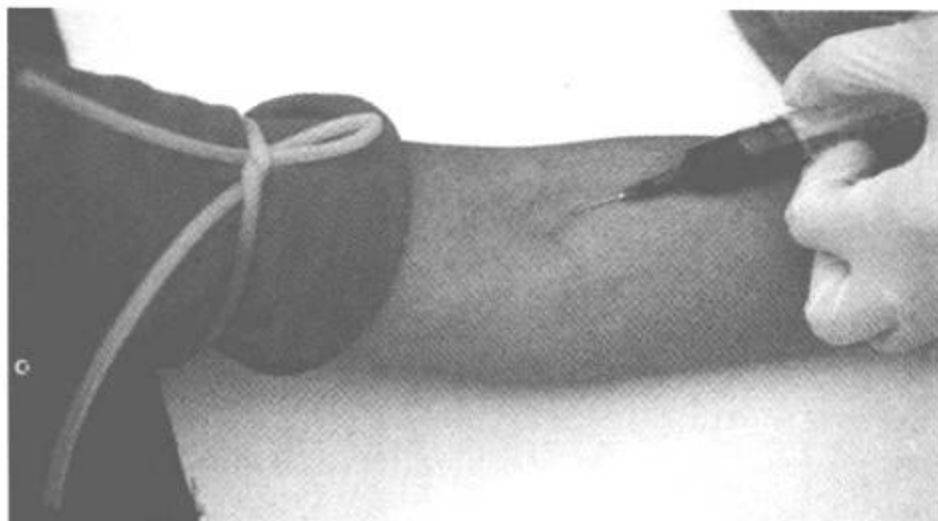
高峰深谷说：彼得·德鲁克	201
知人善用：卡内基的墓志铭	201
水至清则无鱼：班固	201
美国梦：泰莱神父的信条	202
解字“和谐”：“有饭吃”+“有话说” ...	202
决策箴言：张居正	202
沙粒效应：细节决定成败	203
人生哲学：犹豫与后悔	203
效率原则：如何做事	203
自我尝试：嚼过的东西无味	204
知难行易：老子	204
谁是英雄：有胆有识	204
每临大事有静气：翁同龢	205
生才贵适用：顾嗣协	205
让人讲话：伏尔泰	205
生气是毒药：自我惩罚	206
远与近：近处的盲点	206



第一章 【心理篇】

心理失血：暗示的作用

有医生和心理学家联手做过这样一个实验：给两个强壮的男性自愿献血者抽血。先把两个志愿者的视线挡住，然后在他们的胳膊上扎上皮筋，扎针，开始抽血。抽完血后告诉他们每人一共抽了 400 毫升。实际上，医生只抽了其中一个人的血，对另一个人只是装装样子，没有真抽血。



但由于那个人的视线被挡，以为和同伴一样被抽了 400 毫升的血。这样持续一段时间后，那个被抽血者有了些生理反应，能够反映身体状况的一些指标发生了不同程度的变化。奇怪的是，另一个没被抽血的人的身体状况也有同样的变化，经检查，各项指标的下降程度几乎和前者一模一样。

这是一个心理暗示的故事。那个没被抽血的人由于被蒙在鼓里，以为自己同样也被抽了血，就在意识上自觉地朝抽血后的不良反应靠拢，他的生理反应不是源于身体的失血，而是源于心理的失血。

卖糖的哲学：阿伦森效应

一个小孩到商店里买糖，总喜欢找同一个售货员。因为别的售货员都是先抓一大把，拿去称，再把多了的糖一颗一颗拿走。但那个比较可爱的售货员，则每次都抓得不足重量，然后再一颗一颗往上加。



虽然最后拿到的糖在数量上并没有什么差别，但这个小孩就是喜欢后者。这一“卖糖的哲学”告诉人们：在生活中，同样的付出，仅仅因为方法的不同，其效果也是不一样的。

【小知识】

阿伦森效应：人们大都喜欢那些对自己表示赞赏的态度或行为不断增加的人或事，而反感这些态度或行为不断减少的人或事。

预测效应：英国作家查理斯的故事



英国作家查理斯出身贫寒，他自幼酷爱文学，中学时就经常练习写作。一日，查理斯出去散步，待他想记录一下一天的心情时，才发觉包里的习作本丢了。焦急的查理斯顺着原路往回找，突然发现一个老太太手里正拿着自己的习作本，就连忙上前说：“这本子是我丢的，您能还给我吗？”“哦，是吗？里面都是什么呀？”查理斯不好意思地说：“都是我写的一些文章。”老太太笑了，递还给他：“我刚才看了，文章真的不错。知道吗，我能预测别人的未来，你今后一定会是个作家。”然而查理斯却并没有将这句话放在心上。他知道，自己没有那个天赋；他也知道，自己家庭贫寒，早日工作挣钱对他才是最重要的。

中学一毕业，他就四处寻找工作，当酒店招待，做推销员，干修理工。令他沮丧的是，他总是运气不好，每次都因为一点小事而被辞退。后来，在亲戚的帮助下，他进了一家公司做文员，虽然薪金不高，但好歹还算体面。可惜好景不长，公司又倒闭了。山穷水尽的时候，查理斯突然想起了老太太那句神秘的话，难道自己真的适合当一名作家？他暗自思忖。最后，他下定决心开始构思小说。

创作过程十分艰辛，但他一想起老太太的话，就会增添无穷的动力。终于，他以自己为原型，把这些年遇到的世态炎凉，把穷人的无奈和富人的空虚用一个个故事表现了出来。小说一发表，立刻受到众多读者的青睐。成名后的查理斯找到老太太的后人，感激她当年的指点迷津。老太太的女儿瞪大了眼睛说：“我的母亲根本不识字！”

预测有时会改变人生，快给你身边的人预测一个美好的未来吧！也许，当你刚刚把话说完，你就已经成为受人尊敬的“预测大师”了。

赋予效应：“避害”为什么大于“趋利”

某天，一位老师拿了一批印有校名和校徽的售价为4美元的马克杯来到教室，问在场的同学是否愿意花4美元来买这个杯子，同学们对这个马克杯没有多大兴趣，买的人寥寥无几。接着这个老师又来到了另一个教室，与上次不同的是，这次他一进门就先送给每一位同学这样一个杯子。过了不久，这位老师



说他现在愿意花6美元把刚才发下去的杯子买回来，当然学生们可以选择卖或者不卖，但是不存在讨价还价的余地，他问多少同学愿意把这个杯子以6美元的价格卖回给老师。没想到这次愿意卖杯子的人居然也是少数，大多数同学都不愿意把杯子以6美元的价格卖掉。从理论上说，同样一批马克杯，面对差不多的两个班级的学生，在第一个教室，学生们不愿意以4美元买下杯子，说明他们对杯子的价值评估要低于4美元，即在需要卖出的时候，他们可以以高于4美元的任一价格卖掉。但是为什么在第二个教室当价格增加到6美元时又没多少人愿意卖出同样的杯子呢？这种现象被称为赋予效应，是指当个人一旦拥有某项物品时，那么他对该物品价值的评价要比未拥有之前大大增加。

赋予效应可以用行为经济学中的“损失规避”理论来进行解释。该理论认为一定量的损失给人们带来的效用降低要多过相同的收益给人们带来的效用增加。因此人们在决策过程中对利害的权衡是不均衡的，对“避害”的考虑要远大于对“趋利”的考虑。出于对损失的畏惧，人们在出卖商品时往往索要过高的价格，从而会导致买卖双方的心理价格出现偏差。这种非理性的行为常常会导致市场效率的降低，而且这种现象并不会随着交易者交易经验的增加而消除。

信念的价值：美国黑人州长罗杰·罗尔斯

罗杰·罗尔斯是纽约州历史上第一位黑人州长，他出生在纽约声名狼藉的大沙头贫民窟。在那里出生的孩子，长大后很少有人从事较体面的职业。然而，罗杰·罗尔斯是个例外，他不仅考入了大学，而且还当上了州长。在他就职的记者招待会上，罗尔斯对自己的奋斗史只字不提，他仅说了一个非常陌生的名字——皮尔·保罗。后来人们才知道，皮尔·保罗是罗尔斯小学时代的一位校长。



1961年，皮尔·保罗被聘为诺必塔小学的董事兼校长。当时正值美国嬉皮士流行的时代。他走进大沙头诺必塔小学的时候，发现学校的穷孩子比“迷惘的一代”还要无所事事。他们旷课、斗殴，甚至砸烂教室的黑板。当罗尔斯从窗台上跳下，做着怪样，伸着小手走向讲台时，皮尔·保罗说，我一看你修长的小拇指就知道，将来你一定是纽约州的州长。当时，罗尔斯大吃一惊，因为长这么大，只有他奶奶让他振奋过一次，说他可以成为五吨重的小船的船长。这一次皮尔·保罗先生竟说他可以成为纽约州州长，着实出乎他的意料，他记下了这句话，并且相信了它。从那天起，纽约州州长就像一面旗帜，牢牢地树立在了他的心里。他的衣服不再沾满泥土，他说话时也不再夹杂污言秽语，他开始挺直腰杆走路，他成了班主席。在以后的40多年间，他没有一天不按州长的身份要求自己。51岁那年，他真的成了州长。

在就职演说中，罗尔斯说：“信念值多少钱？信念是不值钱的，它有时甚至是一个善意的欺骗，然而你一旦坚持下去，它就会迅速升值。”

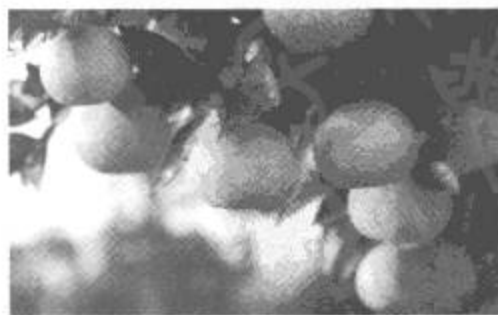
水壶效应：希望带来力量

这是一个真实的故事。很多年前在大西洋上发生了一次海难，大副杰克逊等七人逃到一只救生艇上才幸免于难，但是饥渴依然时刻威胁着他们的生命。这时，杰克逊拍了拍胸膛前挂着的一个水壶，说：“我们所面临的最大的威胁不是食物而是淡水。现在我们还有这满满的一壶水，这是求生的水，只有到了生理极限的时候才能动用它。”随后，他还掏出一把手枪对着那六个对水壶虎视眈眈的人，威胁说：“如果谁敢抢这个水壶，那么我就不得不开枪。”在以后对峙的几天中，即使是在其中一个人渴得神志不清时，杰克逊也没有让他喝一口水。因此，其他人对杰克逊越加仇恨，轮流来监视他，一是怕他自己偷偷喝水，二是想寻机把水壶抢过来。直到在海上漂流的第六天中午，水壶也没有谁敢碰，所有人都渴得昏迷了过去。这天晚上，他们终于被一艘大船发现而后获救。当他们苏醒后，其中一人拿起水壶时才发现水壶原来是空的，当他带着疑问的目光看着杰克逊时，杰克逊笑了，他说：“其实，我早就知道水壶里没有水，但是我想给大家一个希望，让你们能够坚持下去。对了，顺便说一下，这把手枪也不是真的！”一个没有水的水壶和一把玩具手枪拯救了这些人的生命。杰克逊的高明之处就是利用了一个空水壶，点燃了这些人对生的希望。这个真实的故事所反映的就是“水壶效应”，亦即“希望效应”。



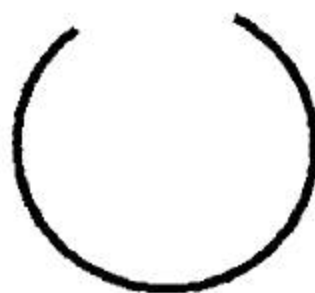
“苦橘子理论”：奢华商店里的商品一定贵吗

心理学上有一种理论叫做“苦橘子理论”，即路边的橘子假如是甜的，一定会被来往的行人摘光，留下来的，肯定是苦的。根据这样的“理论”，就会产生许多荒唐的结论，比如装修很豪华的商店，里面卖的东西一定比别处的东西贵；没有人的海滩肯定不准游泳；条件好的女孩子名花无主肯定有问题……于是，最终机会都让给了那些勇于尝试、不怕失败的人。

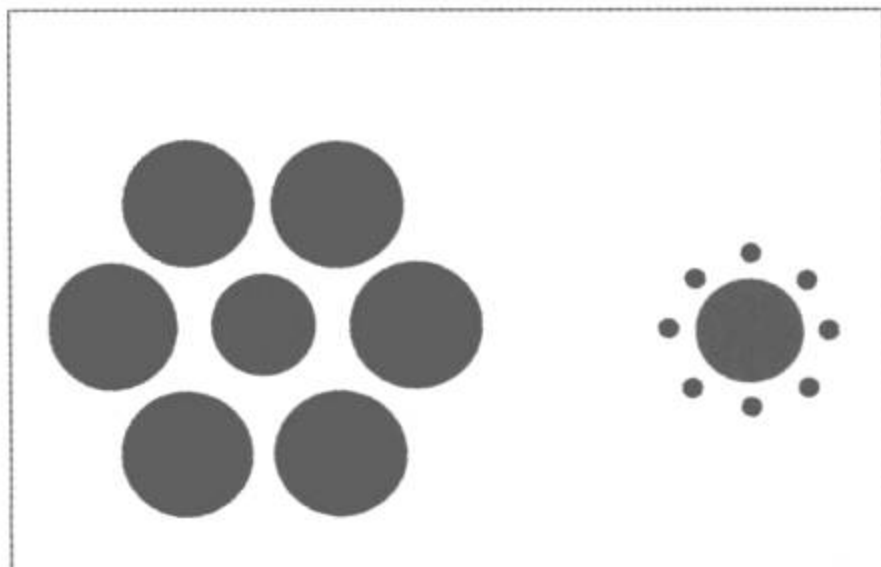


自圆心理：誓不罢休的原因

美国心理学家兹格尼克做过一个实验，将孩子分成两组，给他们布置了一系列作业，一组完成了，另一组在未做完时中途停下来。一小时后，他对这些孩子进行测试，结果发现，中途停顿的一组孩子对作业记忆犹新。对此，兹格尼克得出一个耐人寻味的结论：人们对业已完成的工作较为健忘，因为“完成欲”已经得到满足，而未完成的工作则在脑海里萦绕不已。于是，心理学家将人倾向于把一件事情做完的心理称为“兹格尼克效应”，也称为“自圆心理”。你不妨试一下：一笔画个圆圈，在交接处有意留出一小段空白。回头再瞧一下这个圆吧，此刻你脑子里必定会闪现出要填补这段空白弧形的意念。“自圆心理”指的就是这种一个人力图把一件事情完善的心理倾向。



自圆心理在人类的活动中具有普遍性。南宋爱国诗人陆游曾在《示儿》中道：“死去元知万事空，但悲不见九州同，王师北定中原日，家祭无忘告乃翁。”陆游年老多病，自知不久于人世，但他放心不下遭异族入侵、深受战乱之苦的国家和人民，所以叮咛儿子若是将来国家统一，不要忘记告诉已长眠于九泉之下的自己。中国人将心里还有所牵挂，不达目的、誓不罢休的情形称之为“死不瞑目”；把做成了某件事，达到了某个目标称之为“功德圆满”，这些都生动而形象地反映了“自圆心理”。

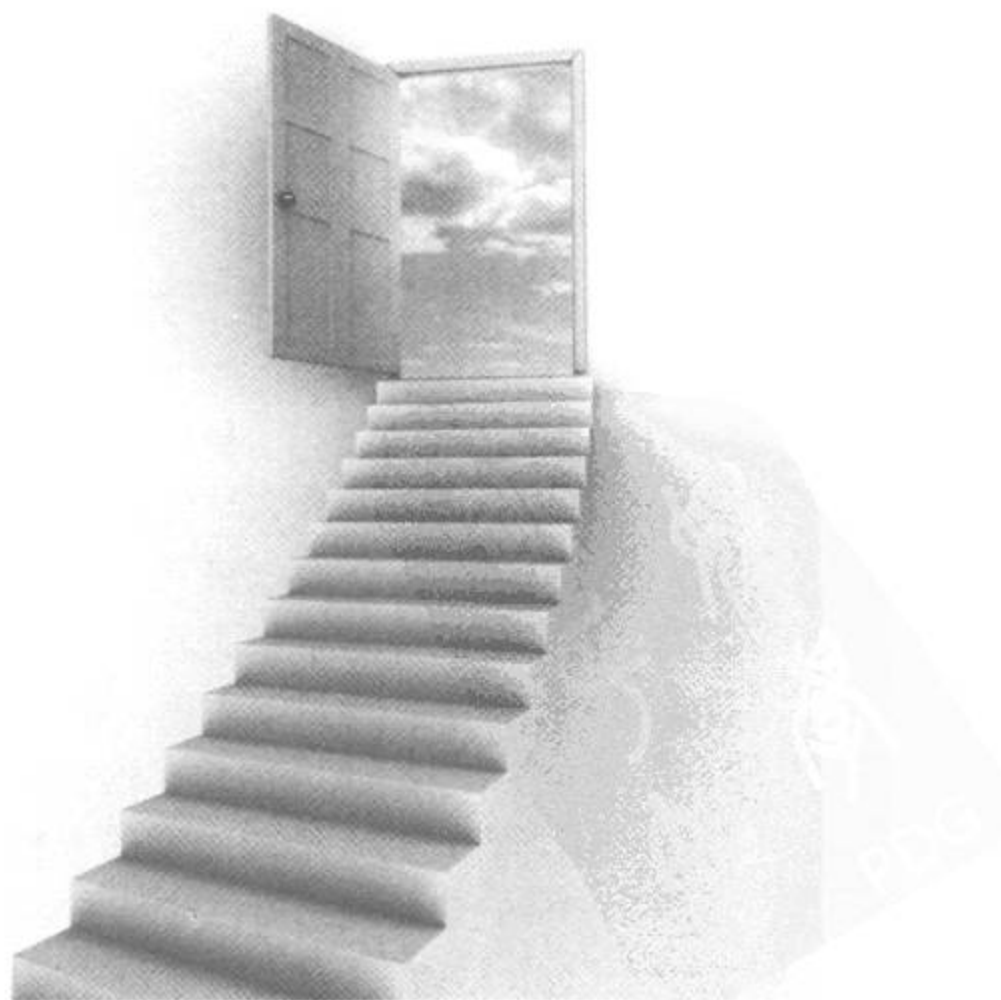


反衬效应：比较的效果

在图片中的两个内部的圆大小一样吗？答案是它们的大小完全一样。当一个圆被几个较大的同心圆包围时，它看起来要比那个被一些圆点包围的圆要小一些。

阶梯效应：精明的推销术

听一位朋友讲过他在美国旅行的经历：正当他坐在火车上昏昏欲睡的时候，蓦然觉得肘边一触，睁眼一看，发现在椅子扶手上有一张小纸片，纸上有十几颗油炸花生，鲜红油润，上有盐粒，很是耐看。这是哪来的？他回头一看，有一位身材高大的人端着一盘油炸花生刚刚走过去。那人手里拿着一把银匙，他给每人面前放下一片纸，然后挖一勺花生。这位朋友是刚刚入境，尚未入俗，觉得好生奇怪，不知这个人是做什么的，难道是卖花生的？可乘客并没要买，这个大个子也并未要钱。只见他把花生定量配发以后，就匆匆地到另外一个车厢里去了。花生在旅行中是富有诱惑性的食品，人在无聊的时候谁忍得住不捏一颗花生往口里送呢？当送进一颗之后，把馋虫逗起来了，谁忍得住不再拿起第二颗？无聊的时候，吃的诱惑最难抵抗。车上的客人都在嚼动着嘴巴嚼花生了。那位朋友也随着大家吃了起来。十几颗花生是禁不住几嚼的。没几分钟，花生吃完了。可是肚子不答应了，嘴里也闹得慌，比当初不吃还难受。正在这难熬的当口，刚才那位分花生的大高个儿又返回来了，这一回他是提着一个大篮子，里面是一袋一袋的炸花生，20美分一袋。旅客几乎没有不买一两袋的。吃过十几颗而不再买的当然也有，那个大个子也只对他们微微一笑，走过去了。原来起先配发的十几颗花生是样品，白送的。好精明的推销术！这个聪明的大个子懂得如何抓住乘客的心理，让他们一点点就范，失去招架之功。



下台阶效应：大与小的辩证

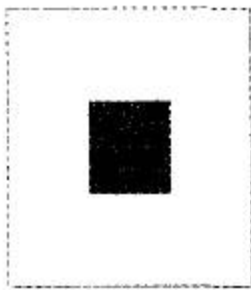
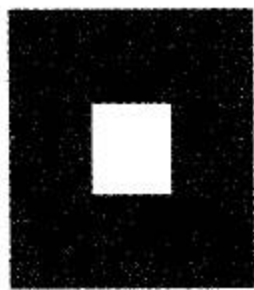
【小知识】

“阶梯效应”（或称“登门槛效应”）：要让他人接受一个很大的甚至是很困难的要求时，最好先让他接受一个小要求，一旦他接受了这个小要求，他就比较容易接受更大的要求。

“阶梯效应”（或称“登门槛效应”）是指人们为了维护自己的面子，而不好意思拒绝别人。与此相应，在心理学上还有个心理效应叫“下台阶效应”（或称“留面子效应”），是指人们拒绝了一个较大的要求后，对较小要求的接受性增加的现象。由于人际的相互作用，当人们拒绝了别人一个要求后，会因为辜负了别人对自己的良好愿望而感到内疚，所以愿意做出一点让步，给别人一个面子，使别人获得满足。同样是一个推销的实例，当试用装被你试用后，推销员向你推销一个价格比较高的商品时遭你拒绝后，待他再向你推销一个价格非常便宜的商品时，你往往很难拒绝，因为价格不贵，对自己没有多大的损失，并且还可以“帮助”他完成一点销售任务，让自己和别人都好下台。很多人正是利用了这种策略去影响他人，在向别人提出自己真正的要求之前，先向别人提出一个大的、难以满足的要求，待别人拒绝之后，再提出自己真正的比较小的要求。这时，别人答应自己要求的可能性就会增加。



光渗作用：衬托的作用



早晨和中午的太阳距离地球的远近是一样的。为什么早晨的太阳看起来较中午时大呢？这是视觉的误差、错觉。同一个物体，放在比它大的物体群中显得小，而放在比它小的物体群中显得大。同样道理，早晨的太阳，从地平线上升起来时背衬是树木、房屋及远山和一小角天空，在这样的比较下，此时太阳显得大。而中午太阳高高升起，广阔无垠的天空是背衬，此时太阳就显得小了。同一物体，白色的比黑色的显得大些，这种物理现象叫做“光渗作用”或“反衬效应”。当太阳初升时，其背景是黑沉沉的天空，太阳格外明亮；中午时，其背景是万里蓝天，太阳与其亮度反差不大，就显得小些。

逆反心理：禁果的诱惑

苏联心理学家普拉图诺夫在《趣味心理学》一书的前言中，特意提醒读者请勿先阅读第八章第五节的故事。大多数读者却采取了与之告诫完全相反的态度，首先翻看了第八章的内容。

我国心理学工作者做过这样一个实验：他们在组织学生观看一部反响不错的影片之前，实验人员对学生进行了不同的指导，对第一个班级的学生，实验人员就影片作了客观的评价；对第二个班级的学生则就影片作了过高的评价。结果，观看影片后第二个班级的学生中评价影片“差”的人数远远多于第一个班级。



在现实生活中我们也会发现一些类似现象：如一位病员对医生说道：“我患的是肠易激惹综合征，请为我开些谷维素吧。”尽管医生也持同样的看法，但却找了些托词，最后仅开了一些较为平常的药物如黄连素、胃舒平等。再如，一位棋手本来拟定了下一步棋的走法，但由于旁观者的相同提示（特别是非权威者的权威口吻），则会使他故意走出不同的棋路。

一些心理学家在说服性信息传递研究中发现了一种不同寻常的现象，即受信者的态度变化与说服方向完全相反，他们对说服性信息进行积极的心理反抗。这种现象后来被人们习惯地称之为逆反心理。比如，一个人受到外界施加的压力，迫使或禁止其去做

某件事，所得到的反应会有所不同：第一种是心悦诚服，自觉接受；第二种是表面照办而内心反对；第三种是不考虑外界压力，我行我素；第四种则是反其道而行，“越不让我这样做，我就偏偏这样做”或“越让我这样做，我偏偏不这样做”。这最后一种现象就是逆反心理的典型表现。对逆反心理的研究自20世纪60年代以来越来越受到学者们的关注，逐渐成为态度变化研究的焦点。随之出现的一些心理反抗理论，都是将受信者在接受说服性信息之前的心理准备作为前提，考虑不同的心理准备对一定的说服性信息传递所产生的不同心理反应及其态度变化。换句话讲，受信者在接受说服性信息之前，都有自己对问题的固有看法及其选择倾向，如果说服性宣传与受信者的观点相反，或者剥夺受信者信息选择的权力，就会激起他的不满情绪，产生抗拒性心理反应。在态度引导中，引导者的自以为是、一面之词、好为人师、咄咄逼人等均能触动受信者的自主地位，导致逆反。阿伦森认为，说服性宣传如果劝诱性太明显或过于强烈，则可能被认为是侵犯了一个人的选择自由，从而会激发这个人对此类信息的抗拒心理，甚至反其道而行之。

毫无疑问，分析逆反心理对政策执行意义重大。政策执行成本的高低与社会逆反心理有着直接的关系，尤其是对管制性政策而言，如果都是“不禁不为、愈禁愈为”，那么还谈何执行？政府出台政策、规定是要人们服从和遵守的，比如北京市节日期间限放鞭炮、机动车尾号限行、禁止酒后驾车等政策，服从和遵守的情况好，执行成本就低，政策效率就高。为了提高政策效率，减少执行成本，必须认真研究逆反心理，搞好政策宣传，提高政策的服从性。

矮杯子为何多倒酒：“高一矮”视错觉

一项研究显示，人们倒酒时会受酒杯形状的影响，相比于长身窄口的杯子，人们往往在短身宽口的酒杯中多倒一些酒。

在这项研究中，美国伊利诺伊大学的韦斯克博士进行了三项实验。首先，他给参加减肥夏令营的97名12~17岁的青少年，每人发了一个杯子，用来倒橙汁喝。这些杯子的容量是相等的，但有的高，有的矮，高杯子的高度是矮杯子的两倍。结果发现，青少年倒入矮杯子的橙汁量比倒入高杯子的量多出76.4%，女生则表现得更明显。更有趣的是，他们还都以为自己倒入矮杯子的饮料比倒进高杯子的要少。



韦斯克的第二个实验表明随着年龄的增长，人们不能完全消除“高一矮”视错觉。第三个实验对象是专业调酒员，也得出了相似的结论。

这些研究提醒人们：由于人的视错觉的存在，在作决定时应防止视错觉对个人判断的影响。

永不放弃希望：小白鼠溺水实验

有这样一个实验：将两只小白鼠丢入一个装了水的器皿中，它们会拼命地挣扎求生，一般维持的时间是在8分钟左右。然后，实验人员在同样的器皿中放入另外两只小白鼠，在它们挣扎了5分钟左右的时候，放入一个可以让它们爬出器皿的跳板，这两只小白鼠因而得以活下来。若干天后，再将这对大难不死的小白鼠放入同样的器皿中，结果真的令人很吃惊：两只小白鼠竟然可以坚持24分钟，三倍于一般情况下能够坚持的时间。



实验结果说明：第一次实验中的两只小白鼠，因为没有逃生的经验，它们只能凭自己本来的体力来挣扎求生；而有过逃生经验的小白鼠却多了一种精神的力量，它们相信在某个时候，一个跳板就会救它们出去，这使得它们能够坚持更长的时间。这种精神力量，就是积极的心态，或者说是内心对一个好的结果的期盼。

心理发动机：母爱的力量

1993年，日本札幌的一位4岁小男孩，从8楼掉了下来。男孩的妈妈小山美真子当时正在楼下晾晒衣服，看到这一情景，立即飞奔过去，赶在小男孩落地之前，把孩子抱在了怀里。

这一消息在《读卖新闻》上刊出之后，引起日本盛冈俱乐部的法籍田径教练布雷默的质疑，因为根据刊出的示意图，他发现，要接到从25.6米高的地方落下的孩子，这位站在20米外的妈妈，必须跑出每秒9.65米的速度。而这一速度，在当时的日本，就是成绩最好的田径运动员，也难以达到。

布雷默想，如果《读卖新闻》没有搞错的话，那么小山美真子必定是个运动天才。为了验证自己的猜测，同时也为了见一见这位了不起的母亲，他决定拜访一下小山美真子，看看这位年轻的妈妈是否真的创造了一个奇迹。

两人的见面地点被安排在一家茶艺馆里。当记者把小山美真子带到布雷默面前时，布雷默惊愕得目瞪口呆，因为站在面前的不是一位身材高挑、肌肉健硕的女子，而是一个身高不足1.6米、身体略显纤弱的少妇。



这样一位弱女子真能跑出每秒 9.65 米的速度吗？从布雷默执教 20 余年的经验看，是绝对不可能的。可是，当他看到小山美真子手中牵着的那个可爱的孩子和他们之间的那种亲昵劲时，他彻底打消了“不可能”的猜疑，因为从他们母子二人的身上，他感觉到有一种爱的力量，他承认自己错了。事后，布雷默在回忆录中写道：“当时，我甚至觉得自己都有点卑鄙，我怎能怀疑一个心中充满爱的人会创造奇迹呢？”

布雷默见过小山美真子后，于 1995 年离开日本回到法国，在巴黎成立了一家以小山美真子姓名第一个法文字母命名的田径俱乐部。2002 年，俱乐部的一位名叫沃勒的运动员在世界田径锦标赛上获得了 500 米赛项的冠军。当记者问他，作为一名新手如何在众将面前脱颖而出时，沃勒回答：“每个人的体内都有一万台发动机，这次我打开了第一万台。”

不知道这句话是不是他的教练布雷默告诉他的，但布雷默告诉学员，上帝赋予你的能量，足以实现你的任何一个梦想——只要内心充满小山美真子那种爱的力量。



第二章 【效率篇】



成功的秘诀：贝尔纳的最佳回答

贝尔纳是法国著名的作家，一生创作了大量的小说和剧本，在法国戏剧史上占有特别的地位。

有一次，法国一家报纸进行了一次有奖智力竞赛，其中有这样一个题目：如果法国最大的博物馆卢浮宫失火了，情急之下只允许抢救出一幅画，你会抢救哪一幅？



结果在该报收到的成千上万种回答中，贝尔纳以最佳答案获得该题的奖金。他的回答是：“我抢离出口最近的那幅画。”

以柔克刚：“满齿不存，舌头犹在”

商容是殷商时期一位很有学问的人，他生命垂危的时候，老子来到他的床前问候说：“老师您还有什么要教诲弟子的吗？”

商容张开嘴让老子看，然后说：“你看我的舌头还在吗？”

老子大惑不解地说：“当然还在。”

商容又问：“那么我的牙齿还在吗？”

老子说：“全部落光了。”商容目不转睛地注视着老子说：“你明白这是什么道理吗？”

老子沉思了一会儿说：“我想这是过刚的易衰，而柔和的却能长存吧？”

商容点头笑了笑，对他这个杰出的学生说：“天下的道理几乎全在其中了。”

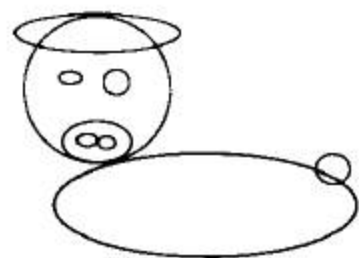
后来老子教导他的弟子时也如法炮制，上了年纪以后，有一天



他把弟子们叫到跟前，张开口用手指了指嘴里，然后问弟子们看到了什么？在场的众弟子没有一个能答得上。于是老子就对他们说，“满齿不存，舌头犹在”。意思是：牙齿虽硬但它寿命不长；舌头虽软，但生命力更强。

最好的管理：追求感觉不到的状态

当身体运行正常的时候，人们是不太会想到自己的五脏六腑的。只有某处出了问题，比如，胃痛了、心律不齐了，人们才会感到胃和心的存在。由此推及社会生活，人们平时似乎也不太会注意到各个行政管理部门的作用。只有当有些地方出了问题，比如路上堵成一锅粥，街上出现抢劫案，垃圾到处堆成山，噪声污染让人烦，人们才会想到，公安局的人都干什么去了，环卫局的人都干什么去了。看来，让人感觉不到的管理，或许才是最好的管理。



森林法则：“弱肉强食，适者生存”

森林法则是指在自然界运行的一种法则，即“弱肉强食，适者生存”的法则，例如一些年老、体弱、有伤、残疾的动物会被猛兽吃掉，或病死、饿死，按自然规律淘汰，余下强壮、聪明的则可以进化，继续繁殖生存。森林法则是由18世纪的英国作家约瑟夫·鲁德亚德·吉卜林（Joseph Rudyard Kipling）首先提及的，在其所写的儿童故事《丛林之书》（*The Jungle Book*）中，他描写印度的森林故事，提到了森林法则（The Law of the Jungle）。他所说的森林法则包括如下内容：（1）耐心等待时机出现；（2）专挑弱者攻击；



（3）进攻时须准和狠，而且要全力以赴；（4）若事情出乎意料，保命是第一要则。在当时，某些主义，如种族主义、帝国主义、殖民主义、军国主义、法西斯主义等，都对森林法则推崇备至。

雪球效应：富人为什么越来越富



两个雪球，一大一小，大雪球体积大，相同的速度可以滚动更大的面积，小雪球体积小，所以相同的速度滚动的面积也小。假设一块地上的积雪一定，那么大雪球可以变得非常大，吸走绝大多数积雪，

而小雪球吸走的雪就非常少了，最后，两个雪球的体积相差会更大。社会财富也有雪球效应，在经济学中，常被称为“报酬递增率”的规律。换句话讲，有点像马太效应，富人越来越富，穷人越来越穷。

【小知识】

马太效应：主要是指强者愈强、弱者愈弱的现象。源自圣经《新约·马太福音》中的一则寓言：“凡有的，还要加给他叫他多余；没有的，连他所有的也要夺过来，叫他不足。”“马太效应”与“平衡之道”相悖，与“二八定则”相似，被认为是一种十分重要的自然法则。

碎花瓶理论：物体碎片间的关系

在日常生活中，谁都有一不小心打碎东西的时候，但极少有人去研究一下碎片中有什么学问。然而，丹麦的物理学家雅各布·博尔却从碎花瓶中发现了一个规律：打碎后的物体的碎片按重量的数量级分类，不同的重量级间表现为统一的倍数关系。例如，打碎的花瓶最大的碎片与次大的碎片间，重量比是 16 : 1，次大的与第三大的碎片间的重量比也是 16 : 1。这就是著名的碎花瓶理论。

博尔进一步发现，不同形状的物体，这个重量比是不同的。花瓶或茶杯状的物体打碎后，这个倍数约为 16，棒状物体约为 11，球状物体则约为 40。最重要的是，这个倍数与物体的材料无关，即使是一块冻豆腐摔在地上，也会遵守这个规则。

由此可知，只要有物体的碎片就能求出这个倍数，从而推测出这个物体碎前的大概形状。碎花瓶理论在恢复文物原貌、推测陨石形状等工作中有特别的用处，给这些原来全凭推测、经验和想象的工作指出了一个理论上的方向。



玻璃瓶中的机遇：别涅迪克的发明

别涅迪克博士是法国一家化学研究所的高级研究员。一次，在实验室里，他准备将一种溶液倒入烧瓶，一不小心烧瓶“咣当”掉在了地上，“糟糕！还得费时间打扫玻璃碎片”，别涅迪克博士有些懊恼。然而，烧瓶并没有破碎，于是他弯下腰捡起烧瓶仔细观察，发现这只烧瓶和其他烧瓶一样普通，以前也曾有烧瓶掉在地上，但无一例外地全都破成了碎片，为什么这只烧瓶仅有几道裂痕而没有破碎呢？别涅迪克博士一时找不到答案，于是他就把这只烧瓶贴上标签，注明问题，保存了起来。



不久后的一天，在别涅迪克博士走进实验室前，他看到一张报纸上报道说市区有两辆客车相撞，车上的多数乘客被挡风玻璃的碎片划伤，其中一块碎玻璃刺穿司机的面部而进入口腔。别涅迪克博士一下子想到了那只裂而不碎的烧瓶。他走进实验室拿过那只烧瓶细细观察，

只见那只烧瓶的瓶壁有一层薄薄的透明的膜。别涅迪克博士用刀片小心地取下一点进行化验，结果表明，这只烧瓶曾盛过一种叫硝酸纤维素的化学溶液，那层薄薄的膜就是这种溶液蒸发后残留下来，遇空气后产生了反应，从而牢牢粘贴在瓶壁上并对烧瓶起到保护作用的物质。因为无色透明，所以一点儿也不影响视觉。“如果这种溶液用于汽车玻璃的生产中，以后再发生类似的交通事故，乘客的生命安全不是更有保障吗？”别涅迪克博士因为这个小小的发现而荣登 20 世纪法国科学界突出贡献奖的榜首。

每一种成功都始于一双善于发现的眼睛，更始于一个执著探索的心灵。我们常常慨叹没有机遇，但许多时候，机遇来临时并不是敲着锣打着鼓，而是悄悄从你身边溜过。有心还是无意，是决定能否抓住机遇的关键。

抱西瓜：学会放弃

父亲要和孩子做个游戏。他把刚买的两个大西瓜一一放在孩子面前。让他先抱起一个，然后，要他再抱起另一个。孩子瞪圆了眼，一筹莫展。抱一个已经够沉的了，两个是没法抱住的。“那你怎么把第二个抱住呢？”父亲追问。孩子愣神了，还是想不出招来。父亲叹了口气说：“哎，你不能把手上的那个放下来吗？”孩子似乎缓过神来，是呀，放下一个，不就能抱上另一个了吗！孩子这么做了。父亲于是提醒：这两个总得放弃一个，才能获得另一个，就看你自己怎么选择了。孩子顿悟。



“把船开进深水区就行了”：睿智的船长



有人讲过这样一个故事：一位老船长常年在河上驾船，从未发生过事故。有人问他是不是对河中的暗礁险滩全部了然于心。老船长说：“不是，其实我只要把船开进深水区就行了，暗礁险滩就会与我无关。”其实，我们很需要有这样的智慧，人的一生有太多的暗礁和险滩，你根本无法一一去了解，也根本不必去个个都记住。你所要做的，只是把船开进深水区就行了，其他的问题就会与你无关。

细节管理：曼谷酒店

这是一位友人的回忆：

在泰国曼谷，清晨酒店一开房间门，一名漂亮的泰国小姐微笑着和我打招呼：“早，余先生。”“你怎么知道我姓余？”“余先生，我们每一层的当班小姐要记住每一个房间客人的名字。”我心中很高兴，乘电梯到了一楼，门一开，又一名泰国小姐站在那儿，问候道：“早，余先生。”“啊，你也知道我姓余，你也记得客人的名字，怎么可能呢？”“余先生，楼层的相关当班小姐打电话说你下来了。”原来她们腰上挂着对讲机。

于是她带我去吃早餐，餐厅的服务人员替我上菜，几乎都称呼我余先生，这时上了一盘点心，点心的样子很奇怪，我就问她：“中间这个红红的是什么？”这时我注意到一个细节，那位小姐看了一下，就后退一步告诉我那个红红的是什么。“那么旁边这一圈黑黑的呢？”她上前又看了一眼，又后退一步告诉我那黑黑的是什么。这个后退一步就是为了防止她的口水会溅到菜里。

我退房离开的时候，刷卡后服务人员把信用卡还给我，然后再把我的收据折好放在信封里，还给我的时候说：“谢谢你，余先生，真希望第七次再看到你。”第七次再看到，原来那次我是第六次去。

三年过去了，我再没去过泰国。有一天我收到一张卡片，发现

是他们酒店寄来的，上面写着：“亲爱的余先生，三年前的4月16号你离开以后，我们就没有再看到你，公司全体上下都想念得很，下次经过泰国一定要来看看我们。”下面写的是“祝你生日快乐”。原来写信的那天是我的生日。

这种优质的服务无疑赢得了顾客的心。



尾数的哲学：卡耐基的故事

一个年轻人到某公司应聘临时职员，工作任务是为这家公司采购物品。招聘者经一番测试后，留下了这个年轻人和另外两名优胜者。面试的最后一道题目为：假定公司派你到某工厂采购 2 000 支铅笔，你需要从公司预支多少钱？



一名应聘者的答案是 120 美元。招聘者问他是怎样计算的。他说，采购 2 000 支铅笔可能要 100 美元，其他杂用就算 20 美元吧。主持人未置可否。

第二名应聘者的答案是 110 美元。对此，他解释道：2 000 支铅笔需要 100 美元左右，另外的费用可能需要 10 美元左右。招聘者同样没表态。

最后轮到这位年轻人。他的答卷上写的是 113.86 美元。这位年轻人说：“铅笔每支 5 美分，2 000 支是 100 美元。从公司到这个工厂，乘汽车来回票价是 4.8 美元，午餐费是 2 美元，从工厂到汽车站为半英里，请搬运工人需用 1.5 美元，还有……因此，总费用为 113.86 美元。”

招聘者听完，露出会心的一笑。这名年轻人自然被录用了。这名年轻人就是后来大名鼎鼎的戴尔·卡耐基。

戴尔·卡耐基（Dale Carnegie，1888—1955 年）被誉为是 20 世纪最伟大的心灵导师和成功学权威，美国现代成人教育之父。他利用大量普通人不断努力取得成功的故事，通过演讲和著书唤起无数陷入迷惘者的斗志，激励他们取得成功。卡耐基的主要代表作有：《沟通的艺术》、《人性的弱点》、《人性的优点》、《美好的人生》、《快乐的人生》、《伟大的人物》和《人性的光辉》。

尾数虽然看起来不起眼，但是，它能够说明你的认真程度和处世哲学。注重尾数的人能够给人以工作严谨的印象，那些忽略尾数的人，常常给人留下随便、马虎的印象。

试题的奥秘：知识不是唯一

一群经过几轮考试筛选出的佼佼者正在面临最后的考验——一场限时 10 分钟的考试。通过考试的人，便可进入一家著名的大公司工作。

试卷共 30 道题，面宽而且量广，这完全出乎大家的预料。试卷发下来了。呵，这么多题，10 分钟时间委实太急促了。许多人一拿到试卷便半秒也不肯耽搁，慌忙抢做，全然不顾监考官“请大家先将试卷浏览一遍再答题”的忠告。

试卷在 10 分钟后全部收齐，总经理亲自批阅，从中挑出 6 份试卷。这 6 份卷面有一个共同特点，即 1—28 题全部未做，仅回答了最后两个问题。而剩下的那些人，其他题答的情况则好得多，做了前面不少题目，不过最多的也只做了 12 题。

没想到，公司录用的竟然是那 6 个仅答了最后两道题的年轻人——原来秘密就藏在第 28 题中，它的内容是：前面各题均无须回答，只要求做好最后两题。



能在多次筛选中胜出，知识水平显然已没有什么问题。这场考试就是要测试知识以外的东西。在 21 世纪，知识已经普及，衡量一个人的素质，知识已不是唯一。那么，沉着、冷静、机智、灵活、细致、周到可能都是一流人才要必备的素质。

简单的智慧：出人意料的主意

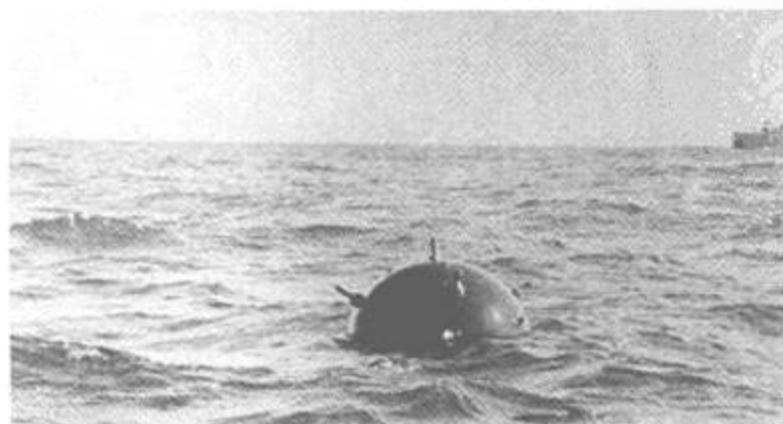
第二次世界大战期间，一艘美国驱逐舰停泊在某国的港湾里。那天晚上万里无云，明月高照，一片宁静。

一名士兵正对全舰进行例行巡视，他走着走着，突然停下了脚步，因为他看到一个乌黑的大东西在前面不远的水面上浮动。他认真地观察了一会，才惊骇地发现，那是一枚触发水雷，可能是从一个雷区脱离出来的，正随着退潮慢慢地向驱逐舰这边漂来。看到这一情景，那名士兵吓出了一身冷汗，他连忙抓起舰内通信电话机，通知了值日官。听到这个消息，值日官马上快步跑来。他们很快通知了舰长，并且发出了全舰戒备信号，全舰立刻动员起来。

官兵们都惊愕地注视着那枚逐渐靠近的水雷，大家都知道，灾难即将来临。全舰军官迅速研究对策，设法避开危险。他们提出了各种办法：赶快起锚走？不行，因为没有足够的时间。发动引擎使水雷漂离开？也不行，因为螺旋桨转动只会使水雷更快地漂近舰身。用枪炮引爆水雷？更不行，因为那枚水雷太接近舰内的弹药库。放下一只小艇，用一只长竿把水雷弄走？这种方法也不可行，因为那是一枚触发水雷，同时也没有时间去弄掉水雷的雷管。眼看水雷越漂越近，一触即发，悲剧似乎没有办法避免了，众人束手无策。到底该怎么办呢？

突然，一个名叫弗雷泽的士兵大声喊道：“快把消防水管拿来。”就这一声喊，仿佛醍醐灌顶，让每个人的眼睛突然一亮，大家明白这个办法确实有道理，而且简单可行。他们迅速找来水管，向舰艇和水雷之间的海上喷水，制造出一条水流，把水雷带向远方，然后用舰炮引爆了它。

一场看似不可避免的灾难转瞬间消失在无形之中，用的方法却异常简单，又有些出人意料。



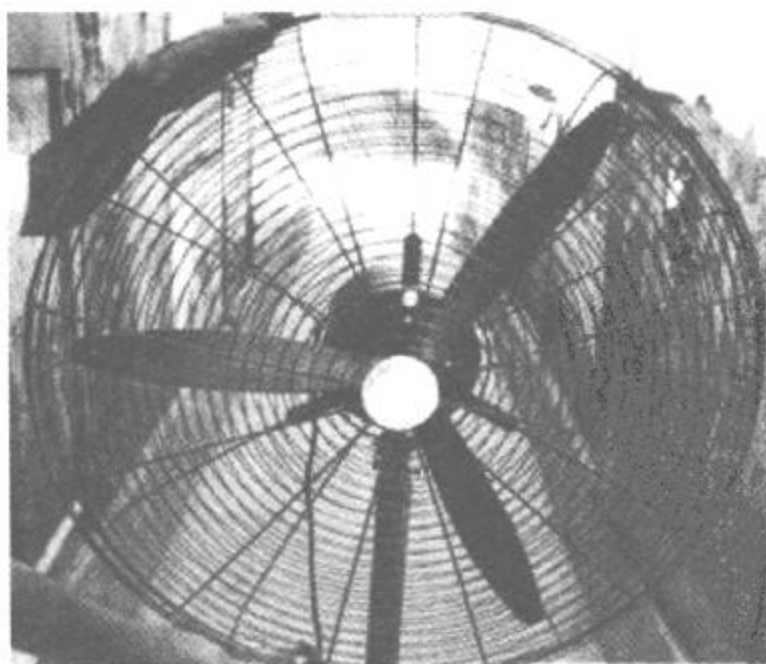
最佳方案：风扇的妙用

日本最大的一家化妆品公司发生了一起空肥皂盒事件。这家公司接到了一份投诉，一位顾客抱怨说他买的一盒肥皂是空的。于是，这家公司立刻停止了生产线，从包装部门一直检查到销售部门，直到找出肥皂到底是在哪一环节遗失的。

经理要求工程师解决这个问题。很快，工程师设计了一个配备高分辨率监视器的 X 射线设备，它需要两个人来监控通过生产线的肥皂盒，以保证其中没有空盒。无疑，他们很成功，但干得也很辛苦。

一家小型化妆品公司也遇到过同样的情况，但是一名普通雇员用另一种方法解决了这个问题。他没有使用 X 射线监视器，也没有使用其他昂贵的设备，而是买了一个大功率的工业风扇。他把风扇摆在生产线旁，装肥皂的盒子逐一在风扇前通过，只要空盒一来便会被吹离生产线。

显然，工程师很努力，但是小公司雇员的方法更巧妙。什么比拼命卖力地工作更好？那就是更巧妙地工作。



创造源于简单：手指的安全

一位发明者讲过一个故事：说是有一家工厂用的冲床经常因为操作不慎而常发生事故，易造成操作工手指切断，导致残疾。为了解决这个问题，技术人员设计了许多种方案，力图让冲床在操作工的手接触冲头时自动停车。他们试过红外线、超声波、电磁波等许多种复杂的检测控制系统，但由于种种原因，都不能取得满意的效果。突然有一天，有人想出了个绝妙的主意，他说：“让工人坐在椅子上操作，在椅子两边扶手上各装一个开关，只有它们同时接通时，冲床才能启动。试想，操作工两手都在按开关，还怎么会发生事故呢？”



创造，关键在于合理，并不是把事情做得越复杂越好，而是能简单则简单。

站远一点看：知识是有局限的

如果从你座位前的电脑上看下面的图片，左边的图形是生气的脸，而右边的脸是平静的脸，但请你起立往后走 3~5 步，突然间它们交换位置了！



这个幻觉图片由格拉斯哥大学的菲利普和奥利维所设计，并由此证明，我们可能从来没看到事情的真正面貌……（知识是有局限性的）

另外，据说这两幅图片对近视眼效果尤佳，只要摘了眼镜即可。

神秘的黄箱子：细节的准备

加利福尼亚州是美国的地震多发地区，学校是防震的重点单位。加利福尼亚州所有的中小学，每年防震、防火演习不得少于三次。在每次防震演习中，每班行进的队列里都会有一名体格强壮的学生，拖着一只有轮子的黄色箱子。这箱子是由灾害咨询和应对服务公司为中小学专门设计制造的。箱子是密封包装的，尽管进行了加固处理，但本身很轻，是因为里面装了很多东西，才变得沉重。

箱子里有 60 盒饮用水和两大包 2 400 卡路里的压缩食品，其有效期为五年。说明书指出，水和食品应该在灾害发生 6~8 小时后分发，但如果有医疗上的需要，则可随时取用。有一个医用急救包，内有基本的急救药品、物品和使用说明。还有六条多用途应急用毯，其中五条可用来急救、遮盖破损窗户、隔断从管道中外泄的烟或灰尘，或者把几个学生包在一起保暖，另一条应急用毯放在清洁用品包内，需要时可用作保护学生隐私的隔离挂帘。再有清洁用品包和两根各可用 10 小时的照明棒，说明书强调每次只使用一根。最后还有一个可安装的马桶，非常坚固，可以承受多达 250 磅的体重，说明书中有具体的安装方法。保持疏散地的清洁卫生，防止疾病传染，也是防震不能疏忽的事情。

设计者为这个黄箱子真没少花心思，考虑到了很多细节问题。一旦灾难发生，大家无论是疏散还是被困在教室里，箱子里的救灾物品都能救急。这个颜色鲜艳的箱子每天放在教室里，也时时提醒大家，人虽然不能制止灾害的发生，却可以随时做好准备。



分配决定效益：缓解交通拥堵的妙招

4+4 等于 8，2+6 等于 8，6+2 也等于 8，但有人却奇迹般地让 2+6 或 6+2 大于了 4+4，这是为什么呢？

事情还要从美国的金门大桥说起。金门大桥是“4+4”车道模式，但由于上下班的车流在不同时段出现两个半边分布不均匀的现象，所以桥上经常发生堵车问题。为了解决这一问题，美国当地政府决定在金门大桥旁边再建造一座大桥。一位年轻人得知这个消息后，向当地政府建议，不用再建大桥也能很好地解决桥上的堵车问题。年轻人说，在桥面不增宽的情况下，可以在有限的 8 车道上做文章，完全可以让“8”大于“8”。

这位年轻人的妙计就是，把原来的“4+4”车道模式，按上下班的车流不同，改为“6+2”模式或“2+6”模式，也就是说，在上班或下班这个特殊的时段，车流拥挤的一边，扩展为 6 车道，而另一边则缩减为 2 车道，但整个桥面的车道仍是 8 个车道。当地政府采纳了年轻人的建议，从此大桥堵车的问题得到了很好的解决。而就是这个金点子，为当地政府节约了再建大桥的上亿元资金。

有人说，“分配决定效益”，看来，这话很有道理。



一次只做一件事：优质服务的诀窍

世界上工作最紧张的地方可能要数只有 10 平方米的纽约中央车站问询处。每一天，那里都是人潮汹涌，步履匆匆的旅客都争着询问自己的问题，都希望能够立即得到答案。对于问询处的服务人员来说，工作的紧张与



压力可想而知。可柜台后面的那位服务人员看起来一点也不紧张。他身材瘦小，戴着眼镜，一副文弱的样子，显得那么轻松自如、镇定自若。在他面前的旅客，是一个矮胖的妇人，头上扎着一条丝巾，已被汗水浸湿，脸上充满了焦虑与不安。问询处的先生倾斜着上半身，以便能倾听她的声音。“是的，你要问什么？”他把头抬高，集中精神，透过他的厚镜片看着这位妇人，“你要去哪里？”这时，有位穿着入时，一手提着皮箱，头上戴着昂贵帽子的男子，试图插话进来。但是，这位服务人员却旁若无人，只是继续和这位妇人说话：“你要去哪里？”“春田。”“是俄亥俄州的春田吗？”“不，是马萨诸塞州的春田。”他根本不需要查看行车时刻表，直接回答：“那班车是在 10 分钟之内，在第 15 号月台出车。你不用跑，时间还多得很。”“你是说 15 号月台吗？”“是的，太太。”妇人转身离开，这位先生立即将注意力转移到下一位客人——戴着帽子的那位身上。但是，没多久，那位太太又回头来问月台号码。“你刚才说是 15 号月台？”这一次，这位服务人员集中精神在下一位旅客身上，不再管这位头上扎丝巾的太太了。有人请教那位服务人员：“能否告诉我，你是如何做到并保持冷静的呢？”这位服务人员这样回答：“我并没有和公众打交道，我只是单纯处理一位旅客的问题。忙完一位，才换下一位，在一整天之中，我一次只服务一位旅客。”

聪明的放弃：一种经营人生的策略

电视上有一档娱乐节目——数钞票比赛。主持人拿出一大沓钞票。这一大沓钞票里面，有大小不一的各类面额，按不同顺序杂乱重叠着。游戏规则是在现场选拔四名观众进行点钞比赛。这四名参赛的观众在规定的三分钟内，数得最多，数目又最准确的那一位就可以获得他所数得的现金。

游戏开始了，四个人开始埋头“沙沙沙”地数起了钞票。当然，在这三分钟内，主持人是不会让你安心点钞的，他拿着话筒，轮流给参赛者出脑筋急转弯的题目，来打断他们的正常思路，并且只有答对题目才能接着往下数。一会儿，时间到了，四位参赛观众手里各拿了厚薄不一的一把钞票。主持人拿出一支笔，让他们写出刚才所数钞票的金额。

第一位数出了3 472元。第二位数出了5 836元。第三位，也数出了4 889元的好成绩。而第四位，只数出区区500元。

主持人把四名参赛观众所数的钞票重数了一遍，正确的结果分别是：3 372、5 831、4 879、500。也就是说，前三名数得多的参赛观众，分别多计了100元、5元和10元，距离正确金额，都只是一“票”之差。只有数得最少的第四位，才完全正确。

得到这样出乎意料的结果，台下的观众先是沉默，继而爆发出热烈的掌声。

这时，主持人告诉大家一个秘密：自从这档节目开办以来，从来没人能领取超过1 000元现金。

全场观众若有所思。主持人最后说：“有时，聪明的放弃，其实是经营人生的一种策略。”



网络效应：网络带来的效益

一些产品特别是信息产品存在着互联的内在需要，因为人们生产和使用它们的目的就是为了更好地沟通。这种需求的满足程度与网络的规模密切相关。如果在网络中只有少数用户，他们不仅要承担高昂的运营成本，而且只能与数量有限的人交流信息和分享经验。随着用户数量的增加，这种不利于规模经济发展的情况将不断得到改善，所有用户都可能从网络规模的扩大中获得更大的收益。此时，网络的价值呈几何级数增长。这种情况，即某种产品对一名用户的价值取决于使用该产品的其他用户的数量，在经济学中被称为“网络外部性”（network externality）或“网络效应”。

说到“网络效应”，最常见的例子就是电话，还有传真机、电子邮件、手机、信用卡、借记卡以及其他同类事物。这样一组用户就形成了某种网络。缺乏网络的支持会阻碍一些特定技术的发展，那些没能成功组建网络的企业经常会在这种类型的市场中遭遇失败。



第三块三明治：经济学中的边际效用

罗斯福曾三次连任美国总统，曾有记者问他有何感想，总统一言不发，只是拿出一块三明治让记者吃，记者吃下去，总统又拿出第二块，记者勉强吃下去，没料到总统紧接着又拿出第三块三明治，记者赶紧婉言谢绝，这时罗斯福笑笑说：“现在你知道我连任三届总统的滋味了吧。”



经济学家把这种现象称为边际收益递减，用专业语言解释，就是指在一定时间内，在其他商品的消费数量保持不变的条件下，随着消费者对某种商品消费量的增加，消费者从该商品连续增加的每一消费单位中所得到的效用增量将会递减。

边沁最早说过，一个人占有的财产越多，他从增加的财产上所获得的幸福就越少。如果用货币来衡量，边际效应递减就表现为：给某人一定货币，会引起一定量的快乐，再给他同等货币，他的快乐程度虽然会增加，但第二次增加的快乐程度并不会达到第一次的一倍。虽然边沁的功利主义思想并不为人们所认同，但他的观点直接启发了后来边际效用理论的构建。

回到我们的生活中，让我们想一想吃自助餐时的场景。回忆一下你进入自助餐厅尝到的第一片烤肉和离开餐厅前勉强吃下去的最后一块烤肉的感觉，这会让你对所谓的边际效用有更深刻的理解。

【小知识】

杰里米·边沁 (Jeremy Bentham, 1748—1832)，英国法理学家、功利主义哲学家、经济学家和社会改革者。

猴子饮水：另辟蹊径的智慧



非洲大草原的旱季又来临了，饮水成了生活在这里的所有动物要面对的最艰难的事情。食草动物和食肉动物四处寻觅着水源。在飞禽的指引下，走兽们终于找到了一个日渐干涸但仍有水的小湖。

狮子最先赶到这里，喝完水后离开了。斑马、羚羊、跳

羚、猴子等陆续集结此地，可一个严峻的现实摆在了它们的面前，湖水中潜藏着许多鳄鱼，个个虎视眈眈。岸上的动物显得惶恐焦躁，不敢轻易靠近，但又无法忍耐饥渴的折磨。

最先冒险的是勇敢的斑马，领头的一只试探着靠近湖水，低下头小心翼翼地喝了口，然后抬起头观察一下再低头喝水。接着其他的斑马也鼓足勇气相继靠近，低头，饮水……突然，一只鳄鱼咬住了猎物。一头体格较弱的斑马成了牺牲品，其他斑马纷纷后退。

鳄鱼的强悍有目共睹，但这些动物眼睁睁地看着有些动物脱水后倒下，它们只能选择冒险。于是，羚羊、跳羚、斑马等不间断地先后靠近湖水。一场生与死的较量、进攻与脱险的游戏一遍又一遍悲壮地演绎着……

虽然许多动物不幸地落入凶残的鳄鱼之口，但饥渴难耐的“悲壮者”仍旧选择“冲锋”。

与此相反，猴子并不轻举妄动。原来，大多数猴子“探索”出了一条饮水的巧妙方式：在离湖不远的岸边沙地上挖出洞穴，湖水会从地下渗透过来，这足以让猴子们活下去。

猴子饮水的巧妙方式，给人们一个启示：勇敢的冒险有时并非明智之举，而另辟蹊径的智慧才是取胜的法宝。

差别何在：“不公正”待遇

阿诺德和布鲁诺同时受雇于一家店铺，拿着同样的薪水。可是一段时间以后，阿诺德青云直上，而布鲁诺却仍在原地踏步。

布鲁诺很不满意老板的不公正待遇。终于有一天，他到老板那儿发牢骚。老板一边耐心地听着他的抱怨，一边在心里盘算着怎样向他解释清楚他和阿诺德之间的差别。

“布鲁诺，”老板说话了，“你去集市一趟，看看今天早上有什么卖的东西。”

布鲁诺从集市上回来向老板汇报说：“今早集市上只有一个农民拉了一车土豆在卖。”

“有多少？”老板问。

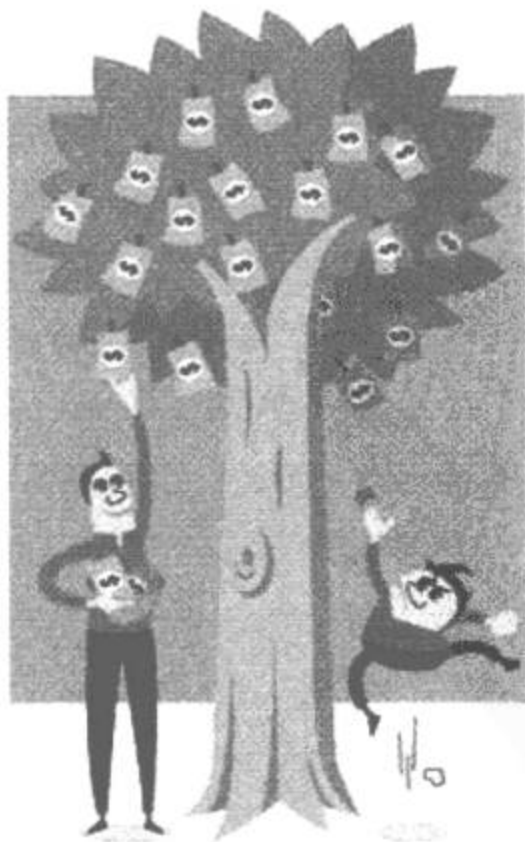
布鲁诺赶快戴上帽子又跑到集市上，然后回来告诉老板说一共有40袋土豆。

“价格是多少？”老板问。布鲁诺第三次跑到集市上问来了价格。

“好吧，”老板对他说，“现在请你坐在椅子上别说话，看看别人怎么说。”

阿诺德很快就从集市上回来了，向老板汇报说，到现在为止，只有一个农民在卖土豆，一共40袋，价格是……土豆质量很不错，并带回来一个让老板看看。这个农民一个钟头以后还会运来几箱西红柿，感觉价格非常公道。他想到昨天店铺的西红柿卖得很快，库存已经不多了。这么便宜的西红柿老板肯定会要进一些的，所以不仅带回了一个西红柿做样品，而且把那个农民也带来了，他现在正在外面等回话呢。

此时，老板转向布鲁诺说：“现在你知道为什么阿诺德的薪水比你高了吧？”



帕累托最优：效率的“理想王国”



1897年，意大利经济学家帕累托在研究资源配置时，提出了一个最优状态标准，人们简称为“帕累托最优（效率）”。其主要内容是指在某种既定的资源配置状态中，任何改变都不可能使至少一个人的状况变好，而又不使任何人的状况变坏。否则，就不是帕累托最优，而是帕累托改进。所谓帕累托改进是指在一种制度的改变中没有输家，而至少有一部分人能赢。帕累托改进是基

于人们的既得利益而言，而不是人们正在试图取得的东西，因为后者是没有止境的。如果一种改进剥夺了一部分人的既得利益，不管是否能带来更大的整体利益或者是否有助于实现崇高的目标，都不是帕累托改进。帕累托改进是通过持续改善，不断提高效率，对各方都有利，使各方都同意的事情或制度安排。

例如，一条溪流终年不断，外来至此的人从溪流中取点水饮用，从正常供水的角度看对附近居民并无任何影响，那么，这种外来人员的取水饮用就是帕累托改进。再如，一辆有30个座位的客车，有序地一次性安排满载运行，即是帕累托安排。在没有满载之前，每增加一个乘客，即是一个帕累托改进。车辆达到30位乘客满载运行，即达到了帕累托最优。

帕累托最优是公平与效率的“理想王国”，是人类进步、事物前进和社会发展的不竭动力之一，并存在和作用于社会中的一切领域。

雪崩效应：小石子引起的雪崩



在一种不稳定的平衡状态下，一个小因素的变化，往往有着无比强大的力量，以至于最后改变整体结构，产生意想不到的结果，就像雪崩前，山上看上去非常平静，但是只要有一点小触动，就会造成一片大崩溃。人们习惯于把这种现象称为雪崩效应。

多米诺骨牌效应：牵一发而动全身

在 20 世纪的最后几分钟里，一项新的多米诺骨牌吉尼斯世界纪录在北京颐方园体育健康城综合馆和网球馆诞生了。中国、日本和韩国的 62 名青年学生成功推倒 340 多万块骨牌，一举打破了此前由荷兰人保持的 297 万块的世界纪录。从电视画面可以看出，骨牌瞬间依次倒下的场面蔚为壮观，其间显示的图案丰富多彩，令人惊叹。

这种游戏的科学原理是：当骨牌竖立时重心较高，当骨牌倒下时重心下降，在倒下的过程中，骨牌会将其重力势能转化为动能，它倒在第二块牌上，这个动能就转移到第二块牌上，第二块牌将第一块牌转移来的动能和自己倒下过程中由本身具有的重力势能转化来的动能之和，再传到第三块牌上……所以每一块骨牌倒下的时候，其具有的动能都会比前一块骨牌大，因此它们倒下的速度会一个比一个快。

“多米诺骨牌效应”（domino effect）或“多米诺效应”就是源于多米诺骨牌游戏，它是指在一个相互联系的封闭系统中，一个很小的初始能量就可能产生一连串的连接反应，即所谓“牵一发而动全身”。



难以忘记的“公平”：中国足球的悲喜剧



1981年，中国足球队在主教练苏永舜的带领下，参加世界杯外围赛亚（洲）大（洋洲）区的比赛。在中国香港举办的小组赛关键一战中，中国队与朝鲜队争夺小组出线权。中国队上来就以0比2落后，但在终场前艰难追平，加时赛中国队连进两球，冲进了亚大区决赛。

在决赛中，中国队与科威特队、新西兰队和沙特阿拉伯队分在一个小组，获得前两名的球队可以进军西班牙世界杯。舆论普遍认为，科威特队当时是亚洲最强的球队，而新西兰队大家都不摸底，所以对出线并没抱太大希望。但是，在北京工人体育场的主场比赛中，中国队打得气势如虹，李富胜奋勇扑出科威特队的点球，容志行头球攻门，对方守门员连人带球跌入网中。中国队最后以3：0将科威特队打得落花流水。这一仗，将中国足球的威风彻底打了出来，激起了人们对中国足球进军世界杯的希望。

接下来，中国队对新西兰队主场0：0、客场0：1。之后，中国队迎来了与沙特队的比赛。由于当时两国尚无外交关系，所以主客场比赛都在马来西亚举行。在第一场比赛中，中国队上半场即以0：2落后，下半场时，主教练苏永舜以陈金刚、左树声换下沈祥福、刘利福，局面立刻转换，中国队连进四球，大获全胜。几天后双方再战，中国队以2：0取胜。此役之后，中国队处于极为有利的位置。

由于客场0：1输给了科威特队，中国队列积分第二。当时，积分最高的科威特队和中国队已经完成了所有比赛，科威特队肯定出线。剩下的唯一一场比赛，是沙特队主场迎战新西兰队，新西兰队必须赢沙特队5个球，才能在积分和净胜球方面追上中国队。从双方实力的对比上看，这几乎是不可能的。

1982年初，缺乏比赛经验的中国队已经全体解散回家过春节了。就在这个时候，沙特队与新西兰队的比赛开始了。上半场时，沙特

队儿戏般地丢掉了 5 个球，让守在电视机旁的中国球迷惊得目瞪口呆。下半场时，沙特队与新西兰队又玩起了和平球，最终，沙特队主场不多不少（0：6 新西兰队出线，0：4 中国队出线）以 0：5 输给了新西兰队。

根据赛制，中国队必须与新西兰队加赛一场。在沙特人和新西兰人眼里，这个结果可能更为“公平”。毫无思想准备在家过节的中国队队员们匆匆被苏永舜召回，仓促组队赴新加坡参加附加赛。结局是悲剧性的，准备充足的新西兰队接连攻进两球，中国队虽然由黄向东远射扳回一球，但最终以 1：2 输掉比赛，被新西兰队夺走了世界杯的参赛权。这场比赛的失利后来被人们戏称为“饺子现象”，即吃着饺子输掉的比赛。

新西兰队与沙特队联手给中国足球上了一课，他们让中国人彻底懂得了足球的微妙，知道了什么叫“做球”，明白了“公平”的残酷。



第 三 章

【沟 通 篇】

人口普查：“家里到底几口人”



20 世纪 90 年代中国有次人口大普查，当时雇用了很多大学生作为临时普查员。某大学的一位女大学生（以下简称为“女”）受雇去一户人家做普查工作，她敲开了房门，家里有一个男公民（以下简称为“男”）。她先说明了自己的身份，并给对方看了临时的证件，随后准备好了表格开始作调查记录。

女：“请问您家里是几口人？”问得很正规，毕竟是大学生，有点学究气。

男：“是一口”，回答也是一板一眼，可惜普通话不标准，音调有点偏差。

女：“十一口？”女大学生伸出两个食指加以确认。

男：“不是十一口，而是一口。”

女：“二十一口？”略显诧异，十一口的家庭不多见，但还是有，可二十一口？

男：“不是二十一口，其实一口。”男的有点急，心想怎么你这个大学生连话也听不懂？

女：“七十一口？不会吧？”女大学生转头看看房子，心想这房子也住不下七十一口啊。

男的跳起来，有点火大地说：“不是七十一口啊，就是一口！”

女大学生害怕了，这人不是想调戏我吧？怎么越说越多，才一会儿工夫，这就变成九十一口了？女大学生吓得拔腿就逃。

学外语：“I'm sorry five”

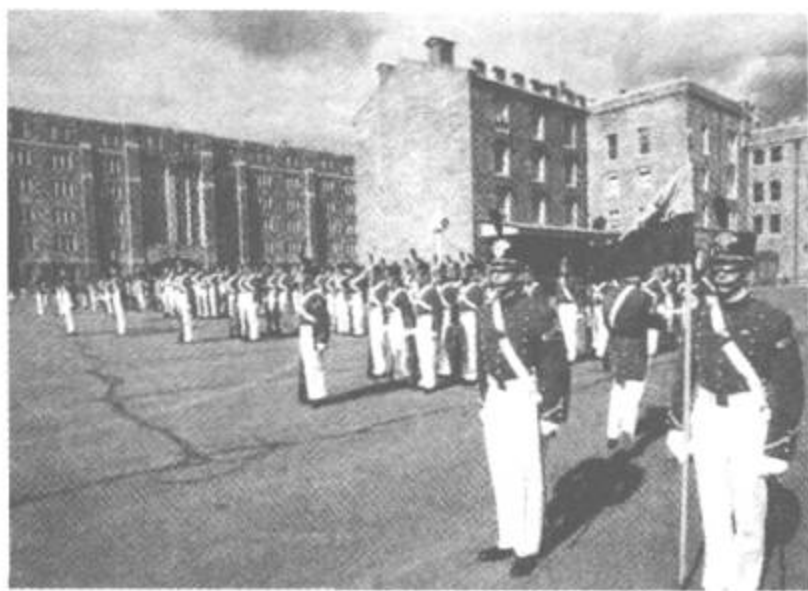
有个人刚学外语，这天在街上走，不小心踩了一个老外的脚，那人急忙说：“I'm sorry.” 老外也礼貌地说了句：“I'm sorry too.” 那人一听，急忙补上一句：“I'm sorry three.” 老外一听傻了，问：“What are you sorry for?” 那人无奈地说：“I'm sorry five.”



哈雷将军驾到：西点军校的笑话

这是一则流传在美国西点军校的笑话。

团长下命令给执勤官：明天晚上大约8点，本地区可以观察到哈雷彗星，这是每76年才会有一次天文现象，请你组织全团官兵在操场集合观看，我要向他们进行介绍。如果下雨，就到礼堂去，观看关于哈雷彗星的影片。



传令官告诉连长：团长命令，明晚8点，非凡的哈雷彗星将出现在大礼堂，如果下雨，团长另有命令，会发生76年才出现一次的事情。

连长向排长下命令：明晚8点，哈雷彗星和团长将同时出现在礼堂，这是时隔76年才有的事。如果下雨，团长命令哈雷彗星到操场集合。

排长对士兵说：明晚8点，团长将陪伴76岁的哈雷将军，乘坐他的彗星轿车通过操场，要求全体人员集合观看。

第一名：害怕别人听不清



在毕业典礼上，校长宣布全年级第一名的同学上台领奖，可是连续叫了好几声之后，那位学生才慢慢地走上主席台。

后来，老师问那位学生说：“到底怎么了？是生病了还是没听清楚？”

学生答：“都不是，我是怕其他同学没听清楚。”

倒茶与倒查：“我属（数）狗”



酒菜满席，众人落座，旁边侍宴的小姐甚美，因新来，经验不丰，颇有些紧张。

有人招呼：“小姐，茶！”

小姐忙近前用手指点说：“1、2、3、4、5、6、7，共七位！”

众人哂笑，一位补充说：“倒茶！”

小姐忙又“倒查”了一遍：“7、6、5、4、3、2、1，没错，是七位。”

有人发问：“你数什么呢？”

小姐犹豫了一下小声答道：“我属（数）狗。”

众人怒，急呼：“说谁呢?!”

“见过吗”：售票员的误会

一个外地人上了北京的公共汽车，他拿出一张50元的人民币对售票员说：“见过吗？”

售票员虽然很生气，但还是装作没看见，继续卖票。过了一会儿，这个乘客又扬起钞票，在售票员面前抖了抖，提高音量说：“见过吗？”售票员实在气急了，从包里抽出一张百元大钞，伸到这个乘客面前，大声道：“这个见过吗？”乘客一下子怔住了，怯怯地说：“同志，我是要到建国门（见过吗）下车。”



黄色的芥末：“我要报警了”



老李到北京出差，在饭店吃饭，想要点调味料。地方口音很重的他勉强卷着舌头用普通话问服务小姐：“请问你们这里有黄色的芥末吗？”服务小姐冷冷地答道：“没有。”老李心想：这么高级的一家饭店，应该不至于连芥末也没有吧，可能是服务小姐没听清楚我说什么，于是又一次问道：“给我来一点黄色的芥末可以吗？”只见服务小姐涨红了脸回答说：“先生，我已经跟你说过了，我们这里没有黄色的节目！如果你再无理取闹，我可要报警了。”可怜的老李差点因“言语不慎”进了班房。

口齿不清：“不洗不剃您干吗来了”

北京南站附近有一家不大的理发店。有天早上进来了一位来京开会的同志想剃剃头，他那天正患重感冒，鼻涕一个劲地流。等理发员给他系好了围布后，他很客气地说：“同志，我能不能擤擤鼻涕？”但由于他咬字不清，理发员听成了“洗洗不剃”，便随口应道：“洗洗不剃一块钱。”这位同志一听就着了急，因为是初次来京，不知道北京还有这么大的规矩，擤个鼻涕就要收一块钱，要是多擤几次，这钱不就白扔了。他赶紧用力把鼻涕吸了回去，大声说道：“同志，那我不擤鼻涕了。”可理发员听到的却是“不洗不剃”，心里顿时起了火：“不洗不剃您干吗来了？”您看，就因为口齿不清，引起了一场本不该有的误会。



“季付（继父）还是月付（岳父）”：“我是他亲爹”

刚找到工作的小王一直借住在亲戚家。他心想：这总不是长久之计。

一天，他在网上看到一个租房信息，便按照联系电话打了过去。接电话的是一老者，他说：“是我儿子有处闲房要出租，但他现在没在家。”

随后，老者详细地介绍了房子的具体情况和租价，小王听后很满意，便追问了一句：“您是季付还是月付？”话音刚落，那老者勃然大怒道：“什么继父岳父？我是他亲爹！”



“打倒亲爹”：批判会趣闻

某单位有个领导叫栾釜。在“文化大革命”期间被指认为“走资派”。在一次对他的批斗会上，主持会议的造反派头头是个“白字先生”，他大声宣布：“批斗大会现在开始，把亲爹（栾釜）押到台前来！”批斗中栾釜被指“态度不老实”，这下可激怒了造反派，主持会议的头头便带领与会者高呼口号：“亲爹必须老实交代！”“亲爹不投降，就叫他灭亡！”“打倒亲爹！”



“蘸着吃”：“到底怎么吃”



在一次宴席中主菜上来了——烧羊腿：一大盘肉骨头，一碟子椒盐儿。一位北京哥们儿急忙抓起一羊腿，毫不客气地咔嚓就是一口。小姐一见，忙说：“先生，这个要蘸着吃。”

哥们儿将信将疑地看了看小姐，又看了看当地的同事。当地的同事也说：“蘸着吃会好吃一些。”

哥们儿于是拿着羊腿站起来，咔嚓又是一口。

小姐赶紧过来问：“先生，您有什么需要吗？”

“啊？没有啊。”

“那请您坐下来吃。”

哥们儿嘀咕着坐下来，看了看大伙儿，茫然若失。小心翼翼地
把羊腿拿到嘴边，犹豫着咬了一小口。

小姐又说：“先生，这个要蘸着吃。”

哥们儿一下急了，腾地站起来，挥舞着羊腿怒气冲冲地嚷：“又要站着吃，又要坐着吃，到底怎么吃!?”



第四章

【理念篇】

不竞争也能赢：生死与共是双赢

在自然界里，牧蚁和蚜虫可算是亲如兄弟、生死相依。因为蚜虫的排泄物（称为蜜露）含有氨基酸和糖分，这种成分很能刺激牧蚁的味蕾。一旦牧蚁肚子饿了，就会用触角去拍打蚜虫的背部，促使蚜虫分泌蜜露。有时，牧蚁还会用树叶和小树枝专为蚜虫搭一个小巢，每晚将蚜虫集中在小巢内，甚至在迁移时，牧蚁也会带上蚜虫一起启程。一旦发现有其他昆虫企图染指它们时，牧蚁则会义不容辞地担当起保护神的角色，对来犯者群起而攻之。玉米地里的牧蚁甚至还会在秋天来临时，将玉米上的蚜虫卵收集起来，藏到地下的蚁穴中，使之冬天不被冻死。当春回大地时，牧蚁会将蚜虫卵取出让其孵化，孵化后的新蚜虫又可为牧蚁提供新鲜的蜜露了。

蜜獾是生活在南非丛林中的一种动物。它最喜欢吃的是野蜂和蜂蜜，遗憾的是它发现蜂巢的本领欠佳。指蜜鸟是一种小型的非洲小鸟，它最喜欢的食物是组成蜂房的蜂蜡和野蜂幼虫。但是，指蜜鸟要将蜂巢弄碎，则有些力不从心。于是，指蜜鸟与蜜獾这一对飞禽走兽相互依赖，取长补短。



当指蜜鸟发现树枝上的蜂巢之后，就会马上飞到蜜獾身边。蜜獾获悉最新情报后，就会乖乖地跟随指蜜鸟来到筑有蜂巢的树下，然后爬上去，将蜂巢咬碎，美美地吃上一顿蜂蜜大餐。指蜜鸟则不慌不忙地停在附近的树枝上，看着它的搭档狼吞虎咽。待蜜獾饱餐离去后，它就飞过去，独享被蜜獾咬碎的蜂蜡和野蜂幼虫。

在这个弱肉强食、竞争激烈的社会，为了生存，你可以选择恃强凌弱，打击吞并，你死我活，有你没我，排除异己，唯我独尊；当然，你也可以选择互惠共生，各得其所，精诚合作，生死相依，各退一步，不战而胜。这两则自然界的有趣例子，是否令你有了新的主意？

其实，有些时候，何必一定要竞争呢？换换思路，尝试合作也不错，共同进步也很美，最终双赢更是喜上加喜。

化敌为友靠智慧：猎狗与羊羔



一个牧场主养了许多羊，他的猎户邻居养的凶猛的猎犬常常跳过栅栏袭击牧场里的小羊羔。牧场主几次恳请猎户把狗关好，但猎户都不以为然，猎狗咬伤了好几只羊羔。忍无可忍的牧场主找到镇上的法官评理。法官说：“我可以处罚那个猎户，也可以发布法令让他把大狗锁起来，但

这么一来你就失去了一个朋友，多了一个敌人。我可以给你出一个更好的主意。”

牧场主到家后，按照法官说的，挑选了三只最可爱的小羊羔送给猎户的三个儿子，孩子们如获至宝，因为怕猎狗伤害到儿子们的羊羔，猎户做了个大铁笼，把狗关了进去。从此两家相安无事，还成了好邻居。

柏拉图的坚持：怎样成为大学者

有一天，一个学生在课堂上问苏格拉底，怎样才能成为像他那样学识渊博的学者。苏格拉底没有直接作答，只是说：“今天我们只做一件最简单也是最容易的事。每个人把胳膊尽量往前甩，然后再尽量往后甩。”

苏格拉底示范了一遍，然后说：“从今天开始，大家每天做三百下，能做到吗？”学生们都笑了，这么简单的事有什么做不到的？

过了一个月，苏格拉底问学生：“哪些同学坚持了？”

教室里有 90% 的学生举起了手，一年过后，苏格拉底再次问学生：“请告诉我，最简单的甩手动作有哪几位同学坚持做到了今天？”这时整个教室里只有一个学生举起了手，这个学生就是后来成为著名哲学家的柏拉图。



挑战权威：“教授，您又错了”

课堂上，教授正得意地论证自己的观点。这时，一个学生举手并且说：“教授，我可以问您一个问题吗？”

“当然可以！”教授爽快地答道。

“教授，寒冷存在吗？”学生站起来问。

“这是什么问题，寒冷当然存在，难道你感觉不到吗？”教授答道，同学们哄笑起来。

这个学生反驳道：“教授，事实上寒冷并不存在！根据物理学原理，我们感觉到的寒冷实质上只是缺少热度，当热度存在或者传递能量时，我们的身体是可以感觉到的。热度是可以测量的，寒冷却不能，寒冷这个词只是我们用来描述缺少热度时的感觉。绝对零度（零下 273 度）是热度的完全消失，所有的物质停止一切运动，包括分子、原子等所有的范畴，不过这是绝对现象，事实上并不存在绝对零度。”

教授默然。

这个学生又问：“教授，黑暗存在吗？”

教授不很肯定地答：“存在呀。”

这个学生说道：“教授，您又错了，黑暗同样不存在！事实上黑暗是因为缺少光亮。光是可以测量的，黑暗却不能。我们可以用牛顿的三棱镜将日光折射出各种各样的颜色，并且可以研究它们各自的波长，但是黑暗是无法测量的。仅仅是一道光线就可以划破一个黑暗的世界并将它照亮，但是你却无法知道一个空间的黑暗是多少。所以黑暗一词只是人类为了描述当光亮不存在的时候的样子。”

这时，教授问：“年轻人，你叫什么名字？”

这个学生回答：“我叫阿尔伯特·爱因斯坦。”



越战纪念墙：华裔女孩林璎的杰作

越战纪念墙，又称越战碑，位于美国首都华盛顿中心区，坐落在离林肯纪念堂几百米的宪法公园的一片小树林里，邻近华盛顿纪念碑和林肯纪念堂。该纪念墙由用黑色花岗岩砌成的长 500 米的 V 字形碑体构成，用于纪念越战时战死美国士兵和将官，黑色大理石墙上以每个士兵战死的日期为序，刻画着 1959—1975 年间在越南战争中美军 57 000 多名阵亡者的名字。V 字形的黑色大理石墙体寓意深刻，既是英文“越南”的第一个字母，也是英文“胜利”的第一个字母。只不过胜利被放倒了，所以美国人说越战是美国永恒的痛。



纪念墙的设计者是中国建筑师林徽因的侄女，当年只有 21 岁的耶鲁大学学生林璎（Maya Lin）。林璎于 1959 年出生于俄亥俄州阿森斯，祖籍福建省闽侯县，父亲是北京人，母亲是上海人。林璎小时候就展现出在数学和艺术方面的天赋。在中学时期她是班上的尖子生。毕业后，被耶鲁大学录取，成为该校建筑学院的学生。

1979 年 4 月，一群参加过越南战争的美国老兵在华盛顿成立了一个社团，策划在美国首都的国家大草坪博物馆、纪念碑群落一带建造一座越南战争阵亡将士纪念碑，并呼吁要使其成为美国社会中一个鲜明的形象。1980 年 7 月，美国国会批准了这个提案，在靠近

林肯纪念堂的宪法公园尽头建造越南战争阵亡将士纪念碑。同年秋天，由美国建筑家学会组织，在全国公开征集纪念碑设计方案，要求应征者必须是年满 18 岁以上的美国公民。

林璎那时才 21 岁，还是大学三年级的学生。一天，她在系里的告示牌上看到了征集越南战争纪念碑的通告，立刻跃跃欲试，不久就和同学一起开车到华盛顿做实地考察。她研究了各个领域的艺术和文化，了解了历史上各个时期的纪念物是如何纪念死者的。她还阅读了第一次世界大战时期关于战士的杂志。两个星期以后，她做出了模型。林璎的老师将她的设计方案评为“B”，却仍然鼓励林璎将设计方案寄走。

在征集方案的过程中，组织者一共收到 1 421 个应征方案，方案设计者被隐去姓名，由八位国际知名的艺术家和建筑师组成评定委员会，通过投票选出最佳设计。在 1 421 件应征作品中，林璎的 1 026 号方案脱颖而出成为首选，而应征者中那些国际知名的建筑师们，其中也包括林璎的老师选送的设计方案则都名落孙山。

“看见了什么？”：见小与见大

老师指着图片问学生：“看见了什么？”

学生：“一个黑点！”

老师：“你只答对了极少的一部分……”

学生：“啊？”

老师：“画中最大的部分是‘空白’”。

只见小，不见大，就会束缚人们的思考能力。



“那只是你的油田”：股份制的雏形



曾经是美国首富的保罗·盖蒂年轻时很穷，仅有一块收成很差的旱田。为解决灌溉问题，他在地里打水井，结果冒出了石油。于是他把水井改油井，农田改油田，从银行里贷了款，增加了设备，雇了工人，搞起了石油开采。当他来到劳动现场进行巡视时，发现那些油田监管人员工作很不卖力，显得松松垮垮，漫不经心。于是他向当地一位经济学家请教，经济学家用一句话就点醒了他：“因为那是你的油田，而不是他们的。”盖蒂顿时明白了。他把监管人员召集起来宣布：“从今天起，油田交给你们负责经营，收益的25%由各位全权支配。”从此，监管人员的积极性被充分调动起来了，再没有了偷懒和浪费现象。油田欣欣向荣，财源滚滚而来，盖蒂也成了石油大王。如果你以为保罗·盖蒂之所以能成为美国的石油大王，是因为他家的地里挖出了石油，那你就错了。实际上，他挖出了比石油更宝贵的东西，那就是员工的生产热情，而员工的生产热情是靠向他们让利激发出来的。由此可见，个人利益才是经济发展的原动力。经济学研究经济问题，就必须从这里开始。

公共空间：他们为何败诉

在私人空间能做的事情未必在公共空间也能做，违反了这一条，说不定警察就会给你开一张罚单。例如在洛杉矶就发生过这样一个案子，一对男女在车中亲热，后来被警察开了一张罚单。当事人



不服，告上法院，说他们在自己的车里，是自己的私人空间，爱干什么干什么，关警察什么事？法官只问了一句，这辆车停在了什么地方，是不是公共空间？答曰是在购物中心的停车场。法官立即宣判这一对男女败诉。因为他们根本没有搞清楚公共空间和私人空间的区别。

民主：防止“多数人暴政”

民主是什么？民主只是代表大多数人的意愿吗？比如 10 个人中有 9 个人想去游泳，1 个人想去打球，那么民主的决策一定是选择游泳，如果最后的决策是去打球，那就由民主变成专制了。可是把上面的例子稍微改变一下，我们就会有新的发现，比如 10 个人中有 9 个人认为 1 个人该打，那么民主的决策就是“合法”地把那个可怜的家伙揍扁！这样做错了吗？如果错了，错在哪呢？如果大家都认为一个人该打，那他怎么可能无辜呢？不幸的是，的确有这种可能。事实上，民主的内涵远非“大多数决定”这么简单！

有人可能会说，多数人的选择虽然有时不一定正确，但那毕竟是群体的选择嘛，即使付出一定的代价，也只能由大家来承受。可实际上承受结果（付出代价）的并不是占多数的人，而是那个处于少数地位的可怜人。如果一个人因为别人的错误而被迫接受惩罚，那这样的“民主”实在不能让人放心。这并不能算做真正的民主，实际上，它有另外一个别名，叫做“多数人暴政”。

因此，非常有必要对最开始的那个例子进行一下修正：10 个人中有 9 个人想去游泳，1 个人想去打球，那么民主的决策还是去游泳，但要加上一个限制条件，那就是想去打球的那个人，有说“No”的权利，而那 9 个去游泳的人，必须学会尊重这个“No”。



公地悲剧：牧民与草地

“公地悲剧”是指如果一种资源没有排他性的所有权，就会导致这种资源的过度使用。公地悲剧是哈定（Garrit Hadin）于1968年在《科学》杂志上发表的文章《公地悲剧》（Tragedy of Commons）中提出的。

哈定讲了一个关于牧民与草地的故事，说的是当草地向牧民完全开放时，每一个牧民都想多养一头牛，因为多养一头牛增加的收益大于其购养的成本，是有利润可赚的。尽管因为平均草量下降，增加一头牛可能使整个草地的牛的单位收益下降，但对于单个牧民来说，他增加一头牛是有利可图的。可是如果所有的牧民都看到这一点，都增加一头牛，那么草地将被过度放牧，从而不能满足牛的需要，导致所有牧民的牛都被饿死。这个故事就是公共资源的悲剧。哈定说：“在共享公有物的社会中，每个人，也就是所有人都追求各自的最大利益。这就是悲剧的所在。每个人都被锁定在一个迫使他在有限范围内无节制地增加牲畜的制度中，毁灭是所有人都奔向的目的地，因为在信奉公有物自由的社会中，每个人都追求自己的最大利益。公有物自由给所有人带来了毁灭。”



灯塔效应：政府的经济功能



私有商品都可以在市场交换，并有市场价格和市场价值，但公共商品没有市场交换，也没有市场价格和市场价值，因此消费者都不愿意一个人支付公共商品的费用而让别人都来消费。西方经济学把这种

现象称之为“灯塔效应”。灯塔一直被人们当做公共物品的典型，任何一个正常的、理性的私人都不会去建灯塔，因为不能赚钱，而且收费困难。所以这种事注定只能由政府来做。灯塔这一类的商品或劳务就是公共物品。灯塔这个词频繁出现在经济学家的著作中，主要是因为它可能有助于理解政府的经济功能问题。

公共利益：拆迁的困惑

美国“9·11”事件的焦点——世贸大楼，它的所在地以前是纽约市著名的电子一条街，有着几百家店铺。1962年，纽约市在这里开始了世贸大楼的征地行动，但遭到了几百家店铺业主的反对，政府与业主的官司一直打到了美国最高法院，最终业主们输了。因为大法官最终裁定该地建设的世贸大



楼符合公共利益，他认为，该商业区毗邻华尔街和纽约港，该地段是美国乃至世界经济的象征，世贸大楼的修建将吸引全世界对美国的投资，会给纽约乃至美国带来更大的繁荣，而几百家店铺不能够做到这一点。可见，公共利益需要明晰化，需要一个理由来进行充分的解释，如此方能合理推进城市建设和改造，取得公众最大限度的认同。

奇迹源于坚持：1%与63%

听别人讲过这样一道题：如果一件事的成功率是1%，那么反复尝试100次中至少成功1次的概率大约是多少？备选答案有四个：10%，23%，38%，63%。一般来说，多数人会选10%，少数人会选23%，只有极个别的人会选38%，而最高的成功率63%则不会有人问津。但正确答案却是63%。试想：如果成功率1%，意味着失败率99%。按照反复尝试100次之后来计算，那失败率就是99%的100次方，等于37%，最后我们的成功率应该是100%减去37%，即63%。这个答案很令人震惊：一件事倘若反反复复地尝试，它的成功率竟然由1%奇迹般地上升到了不可思议的63%。毛泽东曾经讲过这样一句话，最后的胜利往往“产生于‘再坚持一下’的努力之中”。失败并不可怕，可怕的是选择放弃，成功都会经历无数次的失败，但最后的失败往往离成功只有一步之遥。古往今来，那些英雄豪杰，其成功并不是因为比普通人更有运气，而是比普通人更有锲而不舍的精神和坚持到底的勇气。



两个机会：选择的逻辑

在美国的加利福尼亚州，一位大学毕业生在 2003 年冬季征兵中被依法选中，他即将到最艰苦也是最危险的海军陆战队服役。当年轻人获悉自己被海军陆战队选中的消息后，便显得忧心忡忡。在大学任教的祖父见到孙子一副魂不守舍的样子，便开导他说：“孩子，其实这没什么好担心的，到了海军陆战队，你将有两个机会，一个是留在内勤部门，一个是分到外勤部门。如果你分到了内勤部门，就完全用不着担惊受怕了。”

年轻人问爷爷：“那要是我被分配到了外勤部门呢？”

爷爷说：“那同样会有两个机会，一个是留在美国本土，另一个是分配到国外的军事基地。如果被分配到美国本土，你又有什么好担心的嘛！”

“那么，若是被分到国外的基地呢？”

“那也有两个机会，一个是被分配到和平而友善的国家，另一个是被分配到海湾地区，如果把你分配到和平而友善的国家，那也是值得庆幸的事啊！”

“爷爷，那要是我不幸被分配到海湾地区呢？”

“那你同样会有两个机会，一个是留在总部，另一个是被派到前线作战。如果你被分配到总部，那又有什么需要担心的呢？”

“那我若不幸被派往前线作战呢？”

“那你仍然还有两个机会，一个是安全归来，另一个是不幸负伤。如果你能够安全归来，那担心岂不是多余的？”

“那我要是不幸负伤了呢？”

“那还是有两个机会，一个是只负了一点轻伤，没有任何生命危险；另一个是身受重伤，危及生命安全。如果只是负了点轻伤，那又何必过分担心呢？”

“那要是不幸身负重伤呢？”

“你同样拥有两个机会，一个是能够保全性命，另一个是完全救治无效。如果尚



能保全性命，还担心什么呢？”

年轻人最后问：“那要是完全救治无效怎么办？”

爷爷听后哈哈大笑说：“那你人都死了，还有什么可担心的呢？”

这位爷爷是一位智者，他已经深深地领悟了人生的真谛。一个人在一生之中，常常会面临许多的抉择，尤其是面对那些未知的抉择。我们常常会因为未知而感到恐惧，会不自觉地、先入为主地用消极颓废、悲观沮丧的心态去猜想那未知的一切。因为，我们太害怕失败，我们太看重得失。然而，心目中一旦有了得失的羁绊，有了失败的担忧，便样样无所适从，事事瞻前顾后，结果，反倒把许多好机会都丧失了、错过了。

其实，无论人生中遇到什么样的境遇，都会有两个机会：一个是好机会，一个是坏机会。在好机会中会隐藏着坏机会，而坏机会中也隐藏着好机会，关键是我们以什么样的眼光、什么样的心态、什么样的视角去看待它。

教育最重要：移民局的禁地

刘墉，号梦然，台湾人，祖籍北京，著名的散文家及画家。其作品经常教导读者如何面对人生，行文中穿插各种小故事及自己的人生体会。他在一次“谈职业道德”的演讲中提到，在美国，移民局四处抓非法移民是常有的事，有时候因为前后门都被堵住了，非法移民甚至会跳楼，或者是藏在小小的通风管道里。但是美国政府明确规定，移民局不可以去学校调查学生的资料，尽管那是发现非法移民的最好方法（很容易就能由孩子的资料，查出他的非法移民的父母）。知道这是为什么吗？因为那样做会造成非法移民不敢把孩子送到学校去上学，使无辜的孩子失去受教育的机会。移民局不能去学校查非法移民，学校不能透露非法移民孩子的资料，这不单是职业道德，更是法律法规。



枯木存在的理由：大自然之手

20 世纪末，美国西部地区的一场森林大火使上万亩森林遭到毁灭。事后，人们发现罪魁祸首竟是森林中的那些枯枝朽叶。于是，政府组织人员对森林中枯死的树木、腐败的草叶进行清理，以杜绝隐患。在随后的两年里，再没有的大的火灾发生，但一种由云杉卷叶蛾引起的虫害大面积爆发了。美国农业部的专家对这一现象进行了调查，最后得出的结论令人大吃一惊。原来，造成虫害的主要原因是人类无知地把森林中枯死的树木、草叶清理掉了。生物学家经过研究后发现，森林中害虫的数量是与那里的鸟类和蚂蚁的数量成反比的。那么，鸟类和蚂蚁的减少与枯木的清理又有什么关系呢？原来，很多树木枯死后，过一段时间会形成一个个空洞，让鸟儿、蚂蚁可以坐享其成地安家落户，而它们的存在又有力地遏制了害虫的繁衍。当人们为了防止火灾而把这些枯木和草叶清除掉时，同时也毁掉了这些鸟类和蚂蚁赖以安身的家园。这项研究使人们明白：自然界中哪怕是一草一木都有其存在的合理性和价值。大自然总是会用一只无形的手，巧妙地调节和平衡好各种生物之间的关系。人类应该做的就是尊重自然的法则和规律，与自然和谐相处。



市场与公平：金钱法则

在西方社会，“金钱面前人人平等”的游戏规则可谓深入人心，下面以两则有趣的小故事来体会这一点。

有一次，某先生入住温哥华一家高级酒店。过了两天，某国一位政要突然要入住这家酒店。出于安全考虑，政要要求包下某先生住的这一层楼。酒店方面于是和某先生商量，希望他能搬到下一层。某先生若不“合作”，酒店是不能“迫迁”的，因为这是他的权利。但酒店提出，如果某先生“合作”，酒店将免收他四天的房租，以补偿他的“损失”。某先生当即乐呵呵地“搬家”了，除了麻烦一点外，他毫无损失，而且还白赚了几天的昂贵房租。

另一个小故事讲的是，美国和加拿大的机场都接受电话订位，人数是可以按一定比例超过实际座位数的，因为订票者通常不会100%到齐。如果碰巧到的人多，飞机就会“超员”。人家已订了位，没有票怎么办？机场就运用“金钱法则”，工作人员会立即召集该航班的乘客，宣布此次航班超员若干名，愿意自动退出转乘下一航班者奖励50美元。若没有人响应，资金就加到100美元，一路加上去，总有不赶时间的人“发扬风格”，通常几分钟就解决问题了。而且一般航班都很密，时间不会耽误太久，有的人订票后甚至还巴不得超员。

诸如此类，都是用钱说话。说得好听点是“金钱面前人人平等”、“按经济规律办事”，说得不好听一点，就是“利益引诱”。其实，在某些场合运用“金钱法则”作为平衡各方利益的杠杆，不让无辜者（不论你是达官还是百姓）受到损失，实际上也体现了人与人之间一种互相尊重的平等精神。



公平竞争：值得尊敬的对手

20 世纪 70 年代，在华盛顿经常采访白宫的报纸主要是《华盛顿邮报》和《华盛顿明星新闻报》。1972 年“水门事件”发生后，《华盛顿邮报》最早披露了这一事件，尼克松政府对此非常恼火。此后，尼克松政府表示，只接受《华盛顿明星新闻报》的采访，再也不接受《华盛顿邮报》的采访了。



尽管《华盛顿邮报》与《华盛顿明星新闻报》是竞争对手，但是，在处理这件事情上，《华盛顿明星新闻报》表现得相当有境界。《华盛顿明星新闻报》对此发表社论说不会作为白宫的泄愤工具来反对自己的竞争对手，如果《华盛顿邮报》的记者不能进入白宫进行采访，那么他们也将停止对白宫的采访。这一立场赢得了全世界媒体的支持、赞扬、敬佩和尊重。最终，尼克松政府被迫改变了原来的立场。《华盛顿邮报》为有这样的竞争对手而备感荣幸。



第五章

【道德篇】



勇气：真正的榜样

下面的故事是一位在史丹福医院担任多年义工的人讲的。

他在工作中认识了一个叫丽莎的小女孩。她身患重疾，病情十分罕见，唯一能挽回她生命的机会，便是接受5岁幼弟的输血，因为她弟弟也曾罹患此病，后来奇迹般地被救活了，现在体内产生了能对抗这种病毒的抗体。医生向这个小男生说明了情况，问他是否愿意输血给自己的姐姐。当时他只迟疑了半秒钟，便深深地吸了口气说：“如果能救活丽莎，我愿意。”

进行输血时，他静静地躺在姐姐身旁，见到姐姐双颊恢复红润，他不禁面露微笑。

但接着他收起了自己的笑容，脸色苍白地望着医生，用颤抖的声音问道：“我会马上死掉吗？”原来他年纪太小，误解了医生的意思，以为要将全身的血都输给姐姐。

讲完这个故事后，那位义工说：“孩子的表现令人感动，我学到了什么叫做勇气，因为我见到了一个真正的榜样。”

偷瓜的成本：熟人社会与陌生人社会

有个小伙子生活在一个民风淳朴的村庄里。村里人不多，家家户户老老小小之间互相都认识，谁家出了点什么事，马上全村人都会知道。有一次，小伙子受朋友唆使，乘天黑偷了邻居老赵家地里的西瓜，往村外运时被当场捉住。从此，这个小伙子背上了“偷瓜贼”的恶名，村里人教育小孩时都会说：“千万别学谁谁谁，把家里的脸都丢光了。”这就是信用和破坏信用的代价。过去的社会相对封闭，人们抬头不见低头见，偷一次瓜的后果就是一辈子被叫做“贼”。偷窃的成本如此之高，以至于很少有人敢于冒险。现代社会流动性大了，一些人就想钻空子做“一锤子买卖”，社会信用体系不再安全。社会信用低会导致企业行为如履薄冰，影响市场主体的正常运营，非常不利于市场经济的健康发展。所以信用虽然只是软设施，但对社会经济发展的影响比硬设施还更大。





座位：体现在细节上的平等

一位友人回忆起他十年前在美国的一次旅行经历。那时他在洛杉矶，参加了亚洲旅行社组织的旧金山三日游。那天他很早就到了集合点，第一个上了车，便坐在了驾驶员的后面。车刚启动，便见导游在一张张纸条上写着什么。不多一会儿，这位印度尼西亚籍的导游将纸条分发给每一位游客，并告诉大家，为了体现公平原则，每个人的座位将有变化。在三天的旅程中，坐在前排的游客每天向后移动5排，这样可保证每位游客在前中后的位置上各坐一天，而纸条上写的则是每个人每天不同的座位。发给我的纸条上写的是：第一天，2排1座；第二天，7排1座；第三天，12排1座。听了导游的介绍及收到的纸条，全车游客一致叫好。一路上，导游非常认真负责地为大家工作。由于游客来自世界各地，他在每一次介绍景点时，都要用英语、粤语和普通话各介绍一次。但他一会儿先讲英语，一会儿先讲广东话，一会儿又先讲普通话。慢慢地，人们琢磨出味来了，这也是一种平等。友人讲，那次在美国的旅行虽早已过去，但那位导游的纸条和不断变换三种语言的介绍，却深深地印在他的脑海里，以致他多次向人们谈起那次难忘的经历。

“四项基本原则”：道德批评的理性

一是“隐私原则”，即保护隐私；二是“人格原则”，即尊重人格；三是“真实原则”，即证据确凿；四是“公平原则”，即立场公正。其中，证据确凿和立场公正，是“真的原则”；保护隐私和尊重人格，是“善的原则”。守住这“四项基本原则”，就守住了文明底线，现代文明就近在咫尺；背弃这些原则，现代文明就远在天边。



谁坐头等舱：机长的智慧

在一架由圣弗朗西斯科飞往纽约的班机上，有一中年白人妇女与一黑人相邻而坐。她对身边的黑人怒目而视，黑人则用微笑回应了她的不友善。白人妇女气势汹汹地把空服员叫来。

“请问，您有什么问题吗？”

“你们怎么可以把我安排在这里，我受不了坐在这种令人倒霉的人旁边，再给我找个位置！”

几分钟后，空服员回来了。她说：“女士，很抱歉，经济舱已经客满了，不过在头等舱还有一个空位。”

不等白人妇女说话，空服员接着说：“在这种情况下将乘客换到头等舱，的确是我们以前所没有遇到的情况，但是我已经获得机长的特别许可。”

空服员继续说道：“机长非常认真地考虑了这个特殊的情况，他认为要一名乘客和这么令人讨厌的人同坐，真是太不合情理了。”

还没等白人妇女有所反应，空服员便转向那位黑人：“因此，如果您不介意的话，我们已经准备好头等舱的位子了，请您移驾过去。”

周围的乘客这时都情不自禁地鼓起掌来，那位黑人在一片热烈的掌声中微笑着走向了头等舱。

空服员和机长的思考蕴藏着善意和智慧，体现了真正的公平。



冰冷的数据：真实的泰坦尼克



1912年4月12日深夜，超豪华巨型客轮“泰坦尼克号”不幸在纽芬兰附近海域与冰山相撞，冰冷刺骨的海水顿时涌入船舱，死亡的阴影笼罩着船上的每一个人。在电影《泰坦尼克号》里，我们看到一幅幅充满人性、感人至深的画面：白发苍苍的老船长庄严宣布让妇女、儿童首先离船，并平静地与“泰坦尼克号”一同沉没；一位仁慈而勇敢的牧师冒着生命危险返回正在沉没的“泰坦尼克号”动情呼吁，“让妇女儿童先上救生艇”；一位父亲深情地亲吻小女儿之后将她送上救生艇，星光下诀别亲人的他泪流满面；一对贵族老夫妇在死神来临时紧紧相拥含笑而眠，把生的机会留给了别人……

令人遗憾的是，这些动人的场景只是后人一相情愿的美好想象，是善意的艺术创造，历史的真实远远没有那么温暖。

根据保留下来的乘客记录和一些研究人员的计算，当时“泰坦尼克号”的头等舱（最低票价为30英镑，最高为870英镑）有乘客319人，200人幸存下来，幸存率约为63%；二等舱（最低票价为12英镑）有乘客269人，117人幸存下来，幸存率约为43%；三等舱（最低票价为3英镑）有乘客699人，172人幸存下来，幸存率约为25%。

三等舱位的幸存率之所以会有这么大的差距，主要有两个原因：一是“泰坦尼克号”和其他客轮一样，将存放救生艇的区域安排在了头等舱和二等舱附近，以减少富人和中产阶级乘客对航海风险的担心，当时所有的轮船都是这样设计的；二是头等舱、二等舱优先逃生，而不是后来盛传的“妇女儿童优先”。就儿童而论，头等舱、二等舱共有儿童32人，只有一人死亡；三等舱的儿童有75人，死亡55人。作为社会等级标志的舱位成了生命的筹码。头等舱、二等舱乘客中的遇难者有很多要么是盲目相信“泰坦尼克号”是“不沉之船”，要么是在等待家人时错过了逃生的机会。而幸存下来的三等舱乘客，大多数是在跳入水中之后才搭上救生艇的。

艺术的泰坦尼克是温暖的，真实的泰坦尼克却是冷酷的。

换一种眼光：与人为敌还是与人为善

一家图书馆经常发生图书不翼而飞的事情。为防止这种偷书现象的继续发生，图书管理员在图书馆的墙上挂起了一块告示牌：凡偷窃书籍者，罚款 200 元。可偷书现象仍屡禁不止。

一次，图书管理员的一位朋友来看他，听完他诉苦后，朋友看了一眼墙上的告示，笑着说：“凭你一双眼睛，怎么看得过来呢？”

“但图书馆不可能再增加管理员。”他说。

“你可以借助读者啊，让读者参与管理。”他的朋友说。

“读者？书就是有的读者偷的，让他们参与管理，这怎么可以呢？”

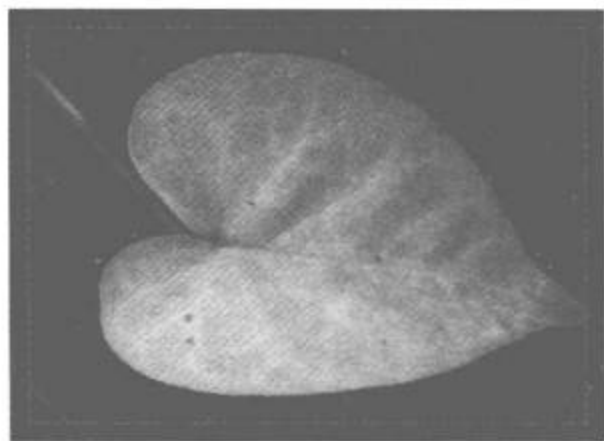
“偷书的只是个别人，你不要把所有的人都放到你的对立面，而应该换一种眼光，把他们看成你的朋友，充分相信他们，让他们和你一起参与管理。”

朋友要图书管理员拿来纸和笔，写了一条新的告示：凡检举偷窃书籍者，奖励 200 元。新告示贴出后，图书馆再也没有出现丢失书籍的现象。

“不要把所有的人都放到你的对立面，而应该换一种眼光，把他们看成你的朋友。”这句话会使人终生受益。换一种眼光，不是与人为敌，而是与人为善，这样，你才能变被动为主动，变消极为积极。



为生命画一片树叶：希望带来奇迹



美国作家欧·亨利在他的小说《最后一片叶子》里讲了一个故事：病房里，一个生命垂危的病人从房间里看见窗外一棵树上的叶子在秋风中一片片地掉落下来。病人望着眼前的萧萧落叶，身体也随之每况愈下，一天不如一天。她说：“当树叶全部掉光时，我也就要死了。”一位老画家得知后，用彩笔画了一片叶脉青翠的树叶挂在树枝上。

最后一片叶子始终没掉下来。只因为生命中的这片绿，病人竟奇迹般地活了下来。

人生可以没有很多东西，却唯独不能没有希望。有希望之处，生命就生生不息！

苏格拉底做人：“这就是差别所在”

一天，苏格拉底在过河时不小心落入水中。一个在河边钓鱼的渔夫看见了却扭头就走。还好，他的学生们及时赶到才把他救了上来。

没过多久这河里又出了状况，一个渔夫在钓鱼时不小心掉进河里。

苏格拉底和他的学生们正好路过，赶紧把这个人救上岸。

等到上岸之后大家才发现这个落水者原来就是上次那个见死不救的渔夫。

学生们后悔莫及，说早知道是这个渔夫就不救他了。

苏格拉底摇摇头说：“不然，这就是我们和这位渔夫做人的差别所在！”

生活中往往如此巧合，有人看见别人在困苦中需要人帮助时，却视而不见甚至落井下石，也有人看见别人落难时却于心不忍而给予最无私的帮助，即使是遭受非议也在所不辞，这或许就是伟人和凡夫的差别所在。



离开还是靠近：在财富与生命之间

在一场讲授如何做好人生规划的专业课中，老师问学生：“假设你一个人外出旅游，来到了一个峡谷，发现几米深的地方有一个手提包，而且手提包是打开的，里面明显装着一沓钞票。同时，你还发现，在悬崖边有一些看起来长得不是很牢固的树根，这些树根可以帮助你到达手提包的位置，得到这笔意外的财富。当然，你更有可能因此而被摔断脖子。请问：你会选择离开还是靠近？”



一半以上的学生选择了离开，毕竟，再多的财富也比不上可贵的生命。

老师没有发表评论，继续问：“如果那个装钱的手提包换成一个失足落下的小男孩，他此时奄奄一息地发出求救的呼唤——你又会怎么选择呢？”

学生们考虑了几秒钟后，全部选择了靠近。

“面对相同的环境，相同的危机，相同的后果，你们却做出了不同的选择，这是为什么呢？”老师问。

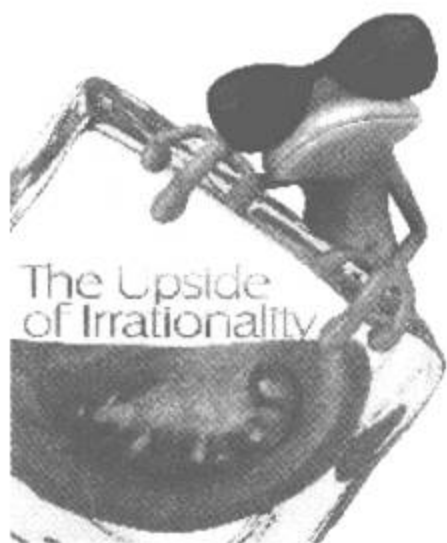
“因为目标不同，一个目标是为了取得财富，一个目标却是为了营救生命，两相比较，当然生命要比财富更重要。”一个学生说。

“正是因为人们所设定的目标不同，所以价值观也就不同了。”老师说。

两个和尚过河：“你一直在抱着她”

两个和尚在赶路途中被一条河挡住了去路，河上无桥，水并不深，可涉水而过。恰巧一女子因水大而不敢过河，于是大和尚怀抱该女涉水而过，女羞涩道谢后离去。两个和尚继续默默赶路。良久，小和尚忍不住问道：“师兄，师父常常训诫吾等勿近女色！而你又为何怀抱女子过河？”大和尚双手合十说：“阿弥陀佛！一则我佛素以慈悲为怀，二则我上岸后已将她放下，而你此时却仍念念不忘，可见道行还不够啊！”小和尚羞愧难当……





道德的力量：丹·艾瑞里的实验

美国杜克大学的行为经济学家丹·艾瑞里曾让两组人参加数学测验，按答对题目的数量付钱。第一组人要把答卷交给监考人员，监考人员核对答案后付钱；而第二组人保留答卷，他们只要告诉监考人员答对几道题就能得到相应的钱。结果第二组比第一组平均答对题目数多了近一倍。至此，艾瑞里的实验还未结束。第三组和第二组流程相同，但参与者被要求在试卷的上方签署一个可能影响自己信誉的道德规范声明。结果第三组与第一组平均答对题目数完全相同。艾瑞里的结论是，如果在受到诱惑的瞬间得到有关道德方面的提醒，人们可能会保持诚实。

人性的特点：切身利益的权衡

美国一所大学的社会学教授，做了这样一个实验：他要求学生们在下面的三种情况下，选择其中的一种，对其进行捐助。

一是非洲中部遭遇严重旱灾，许多人正面临死亡的威胁。

二是大学中一名成绩优异的学生，因为无力负担学费，已处于无法继续学习的困境。

三是购置一台复印机，放在系办公室里供学生们使用。

学生们以不记名方式选择，结果有 85% 的学生选择捐钱买复印机；有 12% 的学生选择捐钱资助成绩优异的学生完成学业；只有 3% 的学生，选择捐钱援助非洲的难民。

这个实验一方面说明每个学生都程度不同地关心他人的困难，愿意给予帮助；另一方面则说明大多数学生更关心与自己切身利益相关的事情。

无私奉献是高尚的，但是，更关心自己切身利益的选择，也有积极因素。明白人性的这个特点并妥善地加以引导，可以成全许多有益的事情。



良心与生命：一位德国老人的抉择

罗伯特·米尔是德国人，109岁。他参加过第一次世界大战，也是德国仅存的一位参加过一战的老兵。关于罗伯特的长寿秘诀，德国的各大报纸都曾报道过，概括起来有三条：家族中有长寿基因，喜欢简单的饮食，偶尔喝一点红葡萄酒。然而，他生活中的一些故事却常常被人忽略。德国《图片报》刊载了他在战争中经历的一件事。读后，让人觉得真正使他长寿的，可能不是那三点，而是其他的一些东西。

1940年7月，他的邻居，也是他的好朋友约索夫被送进了集中营，因为约索夫是一名犹太人。临离开家的前一天夜里，约索夫把自己的5万马克委托给米尔保管。他说：“我走了，我的妻子和孩子，你帮我照顾好。这些钱，没谁知道，妻子、孩子都不知道。我的意思你是明白的，怕他们经不起纳粹人的折腾，说出去连累了你。拜托了！回来后，我会报答你的。”

约索夫被带走的第二天，他的妻子和孩子也被带走了。他们被关在了什么地方？米尔也不知道。5万马克现金，就这样留在了他的手上。为了稳妥起见，米尔以个人的名义，把钱分开存在了四家银行里，然后，他就把存折秘密地藏了起来。这件事，他也没敢告诉自己的妻子，因为他怕走漏了风声，被以窝赃罪名枪毙。

可是，一等就是五年，直至战争结束，都没见到邻居的踪影。米尔想，也许他们全都死了，这笔钱看来是无法奉还了。不过，米尔依旧没有动用它们。

在米尔68岁时，他的家庭发生了一次大的变故。他与儿子联合经营的一个机械厂倒闭了。祸不单行，这一年，他的妻子还摔断了腿。为了走出生活的低谷，米尔想到了约索夫的那5万马克。可是，就在他准备从银行里取出这笔钱的时候，他在报上看到一篇纪念反



法西斯战争胜利 20 周年的文章，作者是安迪·约索夫。从文章回忆的内容，米尔断定，这位作者就是约索夫的小儿子。也就是说，约索夫的家人没有全部死去，至少他的小儿子活了下来。不过，这 5 万马克，约索夫的小儿子根本不知道。

米尔陷入了空前的矛盾之中。他说：“我一生，共有三个晚上没有睡好觉，全发生在看到那篇回忆文章之后。是归还这笔没人知道的巨款，还是拿出来拯救自己？”

40 年后，当记者问他，对这件事作何感想时，他感慨道：“令我骄傲的是，我选择了前者。”

关于米尔的故事还有许多，但是人们对这个故事最感兴趣，因为它让大家知道：心灵的内在安宁，才是幸福长寿最不可或缺的因素。

以诚待人，以德治国：唐太宗论君源臣流

贞观初，有人上书请除去佞臣，唐太宗召见他，问：“佞臣是谁？”对曰：“臣在民间，不知佞臣是谁。愿陛下与群臣讨论问题时，佯怒以试之。坚持不屈的，就是直臣，畏威顺旨的，就是佞臣。”唐太宗说：“君是源，臣是流，源浊了要求流清，这是不可能的。君自为诈，臣下哪能直呢？朕现在是以至诚治天下，对于前代帝王以权谄对待臣下，常觉得这是可耻的。你的计策虽好，但我不能采用。”



孔雀的悲哀：决策的定式

正在上班时，一个朋友神秘地对我说：“做一个心理小测验如何？”“说吧！”我的好奇心顿起。“有五种动物，分别是老虎、猴子、孔雀、大象和狗，假如你到一个从未到过的原始森林里探险，带着这五种动物，一路上险境重重，你不可能将它们都带到最后，你不得不将它们一一放弃，你会按什么样的顺序放弃呢？”

考虑良久之后，我说：“孔雀，老虎，狗，猴子，大象。”“哈哈——”朋友大笑起来，说：“果然不出所料，你也首先放弃孔雀。”难道孔雀意味着什么吗？朋友一一向我解释：“孔雀代表你的伴侣、爱人，老虎代表你对权力和金钱的欲望，狗代表你的朋友，大象代表你的父母，猴子代表你的子女。这个问题的答案意味着你在困苦的环境中会放弃什么，让你看看你是什么样的人。”“孔雀代表我的爱人？”我一下惊呆了。在困难的环境中我会首先放弃我的爱人？在选择中我为什么首先放弃孔雀呢？因为我觉得孔雀是在艰苦的环境中最不能帮助我的动物。我对朋友的评价不以为然，于是开始让很多人也来做这个游戏。正如朋友所说的那样，无一例外，大家首先放弃的都是孔雀。当我最后提示答案，许多人的反应也正如我的反应一样，甚至有人说，设计这个答案的人，一定心理不正常。

有一天，我给一位朋友打电话的时候突然想起了这个问题，于是让他也来做。这个男人考虑了很久之后对我说：猴子，老虎，大象，狗，孔雀。我大吃一惊，他是我遇到的唯一最后选择放弃孔雀的人。“为什么你最后选择放弃孔雀呢？”

我一个劲地问。他对我的问题也大吃一惊，说：“很简单啊，你想想，在所有的动物中，孔雀是最没有保护自己的能力的，我怎能轻易放弃，使其置身于一个危险的环境中呢？”

我顿时明白了我的悲哀。

在我们选择的过程中，我们太多地考虑了别人对我们的付出，而没有想到别人需要我们怎样的付出。



皮鞋的来历：改变世界与改变自己

很久很久以前，人类都还赤着双脚走路。有一位国王到某个偏远的乡间旅行，因为路面崎岖不平，有很多碎石头，刺得他的脚又痛又麻。回到王宫后，国王下了一道命令，要将国内的所有道路都铺上一层牛皮。可即使杀尽国内所有的牛，也筹措不到足够的皮革，但因为

是国王的命令，大家也只能摇头叹息。一位聪明的仆人大胆向国王提出建议：“国王啊！为什么您要劳师动众，牺牲那么多头牛，花费那么多金钱呢？您何不只用两小片牛皮包住您的脚呢？”国王听了很惊讶，但也当下领悟，于是立刻收回成命，改为采纳这个建议。据说，这就是“皮鞋”的由来。

想改变世界，很难；要改变自己，则较为容易。与其改变全世界，不如先改变自己。



GDP 与幸福：罗伯特·肯尼迪的演讲

“GDP 并没有考虑到我们孩子的健康，他们的教育质量，或者他们游戏的快乐。它也没有包括我们的诗歌之美或者婚姻的稳定，没有包括我们关于公共问题争论的智慧或者我们公务员的清廉。它既没有衡量我们的勇气、我们的智慧，也没有衡量我们对祖国的热爱。简言之，它衡量一切，但并不包括使我们的生活有意义的东西，它可以告诉我们关于美国人的一切，但没有告诉我们，为什么我们可以因为做一个美国人而感到骄傲。”

以上是罗伯特·肯尼迪在 1968 年参加总统竞选时的一段演讲词。



后悔或者遗憾：手术的风险

一位密友的祖母年届 80 突患重病，病变部位是在大脑。医生说可以手术，但风险很大，成功率只有 10%，让她和弟弟商量。他们的父母去世多年。弟弟的意见和祖母娘家亲戚的意见统一，那就是保守治疗，虽然改变不了最终的结局，但至少可以让祖母的生命延长一些时间。朋友拿不定主意，跑来问我。我力劝她手术，并且陪她在手术责任单上签了字。我的理由很简单：10%的希望，也是希望。

然而，在我们的忐忑期待和朦胧幻想中，手术还是失败了。我和朋友一起面临了一场激烈的指责，我心里对老人涌起了深深的愧疚和懊悔。

如果当初不劝朋友，她一向是那么注重我的意见；如果一切还都有机会改写——我惊奇地发现：我还是会选择手术。



我似乎并没有从这件事情中吸取到真正的教训，理由也很简单：10%的希望，也是希望。

做了，也许会后悔。但不做，却一定会遗憾。

我宁要后悔，不要遗憾。

“病人都是国王”：医生的眼光



罗伯特·科赫是德国著名的医生和细菌学家。有一天，他被召到皇宫给国王看病。“你为我看病，不能像对别的病人那样！”国王说。“请原谅，陛下，”科赫非常平静地说：“在我眼里，病人都是国王。”

不如从改变自己开始：发人深省的墓志铭



在威斯敏斯特教堂的地下室里，英国圣公会主教的墓碑上写着这样的话：

当我年轻自由的时候，我的想象力没有任何局限，我梦想改变这个世界。当我渐渐成熟明智的时候，我发现这个世界是不可能改变的，于是我将眼光放得短浅了一些，那就只改变我的国家吧！但我的国家似乎也是我所无法改变的。

当我到了迟暮之年，抱着最后一丝努力的希望，我决定只改变我的家庭、我亲近的人——但是，唉！他们根本不接受改变。

现在在我临终之际，我才突然意识到：如果起初我只改变自己，接着我就可以依次改变我的家人；然后，在他们的激发和鼓励下，我也许就能改变我的国家；再接下来，谁又知道呢，也许我连整个世界都可以改变。

救父亲还是救君王：父子之情，出自天性

三国时代流传一个很有名的故事。魏文帝曹丕有一次问大臣们：假如你们的父亲和君王患上同一种病症，只有一粒药丸能治病，你们是救父亲还是救君王？多数大官为了表忠心，毫不犹豫地先救君王呀。而邴原说，当然先救自己的父亲！对邴原的回答，曹丕并没有责难，因为才华出众的曹丕知道，一个人爱自己的父母，是出自天性，而效忠君王，则是后天培养的，里面掺杂着许多利益的因素。



职业精神：美国记者的大马趴

1972年2月，美国总统尼克松访华。在这一重大历史事件背后，有很多有趣的故事和细节。《三联生活周刊》刊登了李蕾的文章，对此作了披露。下面选取的故事只是其中一则。

在离开中国之前的那个晚上，尼克松举行答谢宴会。中方在每人面前摆放了一盒“熊猫”牌香烟，香烟盒上憨态可掬的大熊猫立即引起了尼克松夫人帕特的注意。她拿起香烟盒，连声赞叹：“真是太精美了！我太喜欢大熊猫了！”坐在旁边的周恩来闻听此言，不动声色地说：“总统夫人，我们送你一对吧。”尼克松夫人不解地问：“送我什么？香烟吗？”周恩来说：“不是，是送你们大熊猫。”

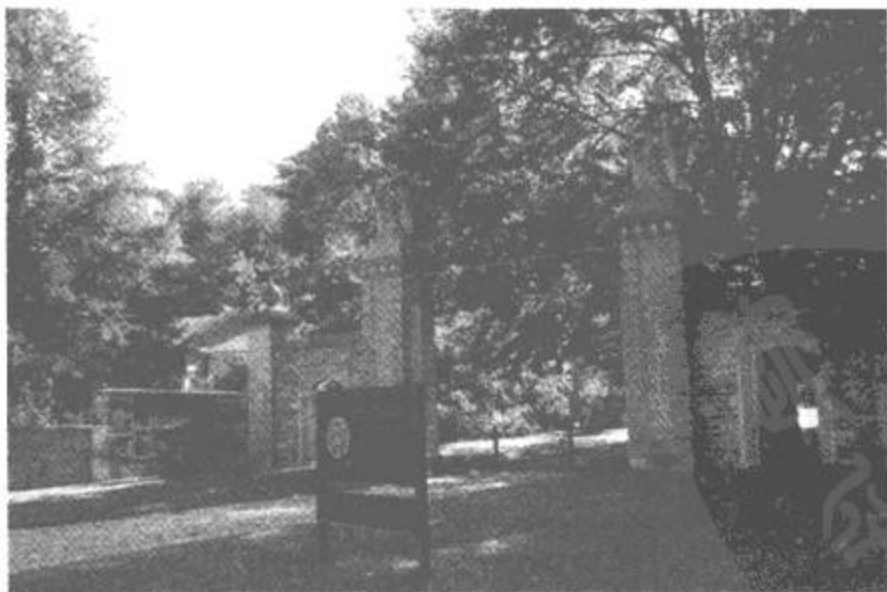
周恩来看似随意的话，其实背后早有一番深思熟虑。尼克松到达当天，送了中国一对别致的“瓷塑天鹅”作为礼物，它是美国著名生物学家、陶瓷艺术大师波姆的辞世之作，世界上仅存两件。中方在筹备自己的国礼时，也费了一番脑筋。中方也知道美国人最想要的是熊猫。之前尼克松夫人参观北京动物园熊猫馆的时候，左照相，右照相，说美国要是有这样一对熊猫多好啊。其实中方心里有数，已经考虑送熊猫了。虽然那时候因为自然灾害，中国的大熊猫已经很少了，但为了美国人民的感情，尤其是儿童的感情，中方还是决定送一对。



周恩来传递这一信息的方式不可谓不巧妙。帕特听说后，抑制不住惊讶的表情，然后马上转头对丈夫说：“理查德，周恩来总理说送给我们两只熊猫，真的熊猫！”尼克松也是一副惊喜的表情。尼克松马上召集身旁的基辛格等人，一起举杯庆祝。同在宴会厅里的记者看到这边发生了“骚动”，马上聚过来打探，然后饭也顾不上吃，匆匆赶回去发稿。有一位记者可能被绊了一下，狠狠摔了一跤，还没等服务人员过来扶他起来，自己爬起来又往外跑。这个小插曲让大家再一次见识了美国记者的职业精神。

“教书比天大”：耶鲁精神

2011年新年伊始，美国东部连续遭受了数场规模惊人的暴风雪袭击。许多学校发电邮通知学生停课、改课，而此时的耶鲁校园，风雪弥漫之中，各门专业课程的开学第一堂课，大都按部就班地进行。据统计，全校开学第一堂课共有58门专业课，世纪大风雪中，50门课如期开讲。全校有50多位资深教授，在接到暴风雪来临的天气预报之后，提前几天住进校园，连续多日不回家——有的自掏腰包住入附近的旅馆，有的干脆就在自己的办公室过夜，只是为了不受风雪干扰，全力以赴为新学期开课启程。这并不是校方的硬性要求，校方反而是一再发电邮强调安全第一，请任课教师自主决定课程安排。“教书比天大”，这就是一种“professional”的坚守！“professional”，在中文里常常被译为“敬业”，但它在英文里的意义，却有着某种特殊的标尺、特殊的沉重。任何“职业中人”，恐怕最大的过失、最怕听到的批评，就是“unprofessional”（不专业）了。重视课堂教学，对教书有一种几近宗教性的崇敬，这的确是“耶鲁精神”之所在。



天使为什么能飞翔：轻与重

在一家医学院学习的小梅有幸和她的另外五位室友分到同一所医院实习。因为她们的专业相同，所以都被安排在妇产科实习。在学校能够一起学习生活，实习又能够在一起，这让六姐妹非常欢喜。但没过多久，一个问题残酷地摆到六姐妹面前：这所医院最后只能留用其中一人。能够留在这所省内最好的医院里工作是六姐妹的共同愿望，临近毕业的日子越来越近，她们不得不面对“有你无我，有我无你”的残酷竞争与淘汰。这天，六姐妹突然接到一个相同的紧急通知，一名待产妇就要生产，医院需要立刻前往她家中救治。六姐妹急匆匆地上了急救车。一名妇产科主任、一名主治医生、六名实习医生、两名护士同时去抢救一名待产妇，如此隆重的阵势让六姐妹都感觉到一种前所未有的紧张。有人悄悄地问主任，是什么样的人物，需要这样兴师动众？主任简单地解释道：“这名产妇的身份和情况都有些特殊，让你们都来，也是想让你们都不要错过这个机会，你们可要认真观察学习啊。”车内一片沉寂。产妇家很偏僻，当急救车左转右拐终于到达时，产妇已经被折腾得满头汗水。主任为病人做过简单检查后说：“病人的情况超出我们的预想，由于车上急救设备有限，需要马上送院治疗！”待医护人员七手八脚地把产妇抬上急救车后，发现有一个问题，车上已经人挨人，待产妇的丈夫上不来了。大家都下意识地把眼光投向主任，但主任只顾低头照顾待产妇，头都未抬地喊道：“快开车！”所有人都怔住了，不知道该如何是好。这时候，小梅突然跳下了车，示意待产妇的丈夫上车。急救车风驰电掣地开往医院，等小梅气喘吁吁赶回到医院的时候，孕妇已经进手术室一个多小时了。



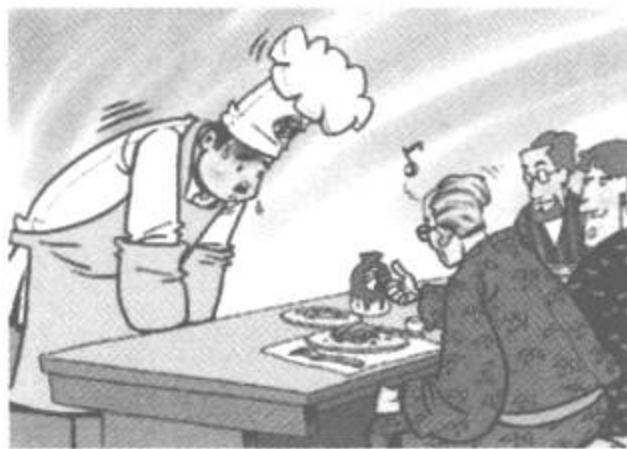
事后，小梅被参加急救的主任叫进了办公室。主任问她：“这么难得的学习机会，你为什么要主动放弃？”小梅怯怯地回答道：“车上有那么多医生、护士，我觉得缺少我一个是不会影响抢救的。但

如果没有病人家属在，很可能会给抢救带来麻烦。”

三天后，院方的留用结果出来了，小梅成为了幸运者。主任说出了理由：“三天前的那一场急救是一场意外，也是一次测试。希望将来无论你们走到哪里，无论从事什么样的职业，都应该牢牢记住一句话：天使之所以能够飞翔，是因为她把自己看得很轻。”

没有吃完的牛排：做事要为他人着想

素有“经营之神”之称的日本松下电器总裁松下幸之助有一次在一家餐厅招待客人，一行六个人都点了牛排。等六个人都吃完主餐，松下让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特别强调：“不要找经理，找主厨。”助理注意到，松下的牛排只吃了一半，心想一会儿的场面可能会很尴尬。



主厨来时很紧张，因为他知道要见自己的客人来头很大。“是不是牛排有什么问题？”主厨紧张地问。“烹调牛排，对你已不成问题，”松下说，“但是我只能吃一半。原因不在于你的厨艺，牛排真的很好吃，你是一位非常出色的厨师，但我已80岁了，胃口大不如前。”

主厨与其他五位用餐者困惑得面面相觑，大家过了好一会儿才明白是怎么回事。“我想当面和你谈，是因为我担心，当你看到只吃了一半的牛排被送回厨房时，心里会难过。”松下说。

亲情：20 美金的价值

这是一本英文刊物里登载的故事。

一位父亲下班回到家已经很晚了，他很累并且有点烦，发现 5 岁的儿子靠在门旁等他。

“爸，我可以问你一个问题吗？”儿子问。

“什么问题？”父亲问。

“爸，你一小时可以赚多少钱？”儿子问。

“这与你无关，你为什么问这个问题？”父亲生气地说。

“我只是想知道，请告诉我，你一小时赚多少钱？”小孩哀求。

“假如你一定要知道的话，我一小时赚 20 美金。”父亲答道。

“喔，”小孩低下了头，接着又说，“爸，可以借我 10 美金吗？”父亲发怒了：“如果你问这问题只是要借钱去买毫无意义的玩具或其他东西的话，给我回到你的房间并上床，好好想想为什么你会那么自私。我每天长时间地辛苦工作着，没时间和你玩小孩子的游戏。”

小孩安静地回到自己的房间并关上门。

父亲坐下后还有些生气。约一小时后，他平静下来，开始想他是不是对孩子太凶了——或许孩子真的有很想买的东西，再说孩子平时也很少要过钱。

父亲走进小孩的房间：“你睡了吗？孩子。”“爸，还没，我还醒着。”小孩回答。“我刚刚可能对你太凶了，”父亲说，“我将今天的闷气都爆发出来了——这是你要的 10 美金。”

“爸，谢谢你。”小孩欢叫着从枕头下拿出一些被弄皱的钞票，慢慢地数着。

“为什么你已经有钱了却还要？”父亲生气地说。

“因为这之前不够，但我现在足够了。”小孩回答，“爸，我现在有 20 美金了，我可以向你买一个小时的时间吗？明天请早一点回家——我想和你一起吃晚餐。”

父亲无言以对，早已泪眼模糊。



“老师，我站着呢”：了不起的学生

这是一所能看到大海的地势较高的中学。

那年约有 80 名新生入学，其中大多数是那些与大海搏击的渔民们的孩子。

那是我给新生上第一节课的事情。“起立。”大家几乎全都站起来了，但是有一名同学似乎耍滑头未起立。“站起来，刚入学就是这种态度可不行！”我的语气顿时严厉起来。这时，传来一个声音：“老师，我站着呢。”是的，A 君站着，但是由于他个子太矮，我看着像是他在坐着。



糟糕！我顿时为自己的粗心而感到不安，一时竟不知说什么。周围的学生都笑起来。下课后，我想向 A 君道歉，但忙乱之中竟把此事忘掉。晚上，我犹豫是否给 A 君打电话，但又觉得打电话道歉不太礼貌，于是只好作罢。

第二天，我给 A 君的班级上第二次课。“起立。”这时，忽然传来一个洪亮的声音：“老师，我站着呢。”A 君，他站在椅子上，微笑着。我只觉得眼前发黑。从 A 君的微笑中，我看出他这样做并不是讽刺，并不是抵抗情绪的表露。

我感到了“老师，我不在意，不要为我担心”这样一种体谅，我的心口感到疼痛。晚上，我怀着复杂的心情给 A 君拨了电话。“老师，别在意，别在意。”对面传来 A 君爽朗又充满稚气的声音。

“我心有主”：高尚的道德定律

元代大学者许衡一日与一帮朋友外出办事，赶上了一个大热天，而且一路上喝不到水，渴得嗓子直冒烟。忽然大家发现路边有棵梨树，树上挂满了水灵灵的熟梨子。此时天气炎热，大家口渴难忍。别人都去摘梨止渴，唯许衡不为所动，正襟危坐。有人问：“你为何不摘梨呢？”许衡道：“不是自己的梨，岂能乱摘？”那人笑他迂腐：“世道如此纷乱，管他谁的梨，反正已没有主人了。”许衡说：“梨虽无主，我心有主。”好一句“我心有主”！此“主”非“主人”也，而是许衡心中那高尚的道德定律！



诚实的店主：诚信的价值



一个顾客走进一家汽车维修店，自称是某运输公司的汽车司机。“在我的账单上多写点零件，我回公司报销后，有你一份好处。”他对店主说。但店主拒绝了这样的要求。顾客纠缠说：“我的生意不算小，会常来的，你肯定能赚很多钱！”店主告诉他，这事无论如何也不会做。顾客气急败坏地嚷道：“谁都会这么干的，我看你是太傻了。”店主火了，他要那个顾客马上离开，到别处谈这种生意去。这时顾客露出微笑并满怀敬佩地握住店主的手说：“我就是那家运输公司的老板，我一直在寻找一个固定的、信得过的维修店，你还让我到哪里去谈这笔生意呢？”

在冠军与诚实中选择：“我愿做诚实的孩子”

在华盛顿举办的美国第四届全国拼字大赛中，南卡罗来纳州冠军——11岁的罗莎莉·艾略特一路过关，进入了决赛。当她被问到如何拼“招认”（avowal）这个单词时，她轻柔的南方口音，使得评委们难以判断她说的第一个字母到底是a还是e。

评委们商议了几分钟之后，将录音带倒带后重听，但是仍然无法确定她的发音是a还是e。

解铃还需系铃人。最后，主审约翰·洛伊德决定，将问题交给唯一知道答案的人。他和蔼地问罗莎莉：“你的发音是a还是e？”

其实，罗莎莉根据他人的低声议论，已经知道这个单词的正确拼法应该是a，但她毫不迟疑地回答，她发音错了，她拼的字母是e。

主审约翰·洛伊德又和蔼地问罗莎莉：“你大概已经知道了正确的答案，完全可以获得冠军的荣誉，为什么还说出了错误的发音？”

罗莎莉天真地回答说：“我愿意做个诚实的孩子。”

当她从台上走下来时，几乎所有的观众都为她的诚实而热烈鼓掌。

第二天，有一篇报道这次比赛的短文——《在冠军与诚实中选择》。短文中写道，罗莎莉虽没赢得第四届全国拼字大赛的冠军，但她的诚实却感染了所有的观众，赢得了所有观众的心。



幸福的船长：他人的信任是一种幸福

一艘货轮在烟波浩渺的大西洋上行驶。一个在船尾搞勤杂的黑人小孩不慎掉进了波涛滚滚的大西洋。孩子大喊救命，无奈风大浪急，船上的人谁也没有听见，他眼睁睁地看着货轮越来越远……求生的本能使孩子在冷冰的水里拼命地游，他用全身的力气挥动着瘦小的双臂，努力使头伸出水面，睁大眼睛盯着轮船远去的方向。

船越来越远，船身越来越小，到后来，什么都看不见了，只剩下一望无际的汪洋。孩子的力气也快用完了，实在游不动了，他觉得自己要沉下去了。放弃吧，他在心里对自己说。这时候，他想起了老船长那慈祥的脸和友善的眼神。不，船长知道我掉进海里后，一定会来救我的！想到这里，孩子鼓足勇气用生命的最后力量又朝前游去……船长终于发现那个黑人孩子失踪了，当他断定孩子是掉进海里后，下令返航，回去找。这时，有人规劝：“这么长时间了，就是没有被淹死，也让鲨鱼吃了……”船长犹豫了一下，还是决定回去找。又有人说：“为一个黑人孩子，值得吗？”船长大喝一声：“住嘴！”



终于，在那孩子就要沉下去的最后一刻，船长赶到了，救起了孩子。

当孩子苏醒过来之后，他跪在地上感谢船长的救命之恩，船长扶起孩子问：“孩子，你怎么能坚持这么长的时间？”

孩子回答：“我知道您会来救我的，一定会的！”

“怎么知道我一定会来救你呢？”

“因为我知道您是那样的人！”

听到这里，白发苍苍的船长扑通一声跪在黑人孩子面前，泪流满面地说：“孩子，不是我救了你，而是你救了我啊！我为我在那一刻的犹豫而感到羞愧……”

一个人能被他人相信也是一种幸福。有人在绝望时想起你，相信你会给予他拯救，更是一种幸福。



细节见精神：形象是这样建立的

1966年4月1日，周恩来总理到地震灾情严重的河北灾区慰问受灾群众。这天上午，公社的社员们齐集广场。11时20分，周总理来到了广场。他登上一

辆卡车，正准备向社员群众发表慰问讲话时，突然发现现场的群众都是迎着风坐的。原来，当地政府考虑到周总理身体不好，希望总理能够背着风讲话，所以做了这样的安排。而周总理当时只说了一句话：听我口令，向后转。然后他命令司机调转方向，把卡车开到群众的面前。总理一个人迎风而立，开始讲话，而群众则可以背风坐在那里听总理讲话了。

“十减一等于几”：简单问题的复杂答案

一个公司招聘员工，经过层层筛选，只剩下三个面试者，他们的业务水平不相上下，从三个人当中挑选一个实在是难以取舍。最后，总经理决定再来一次面试，由他亲自挑选。面试的问题出乎意料，和业务毫无关系，是一道非常简单的算术题。

“请你们三个回答我一个问题：十减一等于几？”

第一个应试者想了想，满脸堆笑地说：“您说它等于几，它就等于几；您想让它等于几，它就等于几。”

第二个应试者见第一个回答得这么精明，也不甘示弱地说：“十减一等于九，就是消费；十减一等于十二，那是经营；十减一等于十五，那是贸易。”

总经理听了，微笑着点点头又摇摇头，他把目光转向第三个应聘者：“说说你的答案？”

“十减一就是等于九嘛！”

后来，这个老实人被录用了。知道为什么吗？因为他诚实。



“琼玛卡若线”：爱心的结晶

对公路中间的那条线我们再熟悉不过了，但有谁知道它的名字吗？可能知道的人并不多。告诉你吧，这条线叫“琼玛卡若线”。可为什么叫“琼玛卡若线”呢？这里面有个故事。

那是在1917年，作为美国内布拉斯加州的一名外科医生，琼玛卡若在日常工作中接触到太多因车祸而受伤的患者。于是，她开始思考是什么原因导致发生这么多的交通事故。在治疗患者的过程中她了解到，驾驶员都喜欢靠公路中间行驶，高速行驶中的汽车很难避让对面的来车。正是因为这个原因，使汽车相撞的概率大大增加。一个念头突然闪现在她的脑海里：在公路中间画一条醒目的线，让不同方向行驶的车辆各自行驶在线的一侧。

当她把自己的想法告知有关部门时，得到的却是冷漠和拒绝。但琼玛卡若并没有泄气，因为她忘记不了医院里伤员痛苦的表情与呻吟。她不停地向有关部门呼吁，经过七年坚持不懈的努力，在1924年，内布拉斯加州公路管理委员会终于同意在99号高速公路上做一下试验，试验的结果是该州所有公路最终都画上了“琼玛卡若线”。再后来，全世界所有国家和地区的道路上都画上了“琼玛卡若线”。

正是由于有了一颗关爱他人的心，才使得作为医生的琼玛卡若决心去改变人们习以为常的行车习惯；也正是她的这份爱心，让她有足够的勇气和毅力去面对官僚机构的冷漠和拒绝。历时七年的努力，一位普普通通的医生，一次次地奔走呼吁，琼玛卡若令我们肃然起敬。



“关照别人，其实就是关照自己”：哈默的故事

蜚声世界的美国石油大王哈默在成功前，一度曾是个不幸的逃难者。有一年冬天，年轻的哈默随一群同伴流亡到美国南加州的一个小镇上。在那儿，他认识了善良的镇长杰克逊。一天，冬雨霏霏，



镇长门前花圃旁的小路成了一片泥淖。于是，行人就从花圃里穿过，弄得花圃里一片狼藉。哈默替镇长痛惜，便不顾寒雨淋身，一个人站在雨中看护花圃，让行人从泥泞的小路上穿行。镇长回来了，他挑了一担煤渣，在一头雾水的哈默面前，从从容容地把煤渣铺在了泥淖的小路上，结果，再也没有人从花圃里穿行了。最后，镇长意味深长地对哈默说：“你看，关照别人，其实就是关照自己，有什么不好？”这句话

影响了哈默的一生。

公平就是换位思考：开车与炒菜

妻子正在厨房炒菜。丈夫在她旁边一直唠叨不停：“慢些。”“小心！”“火太大了。”“赶快把鱼翻过来，不然要糊了。”“唉，怎么能放这么多油，油放多了不好！”

“请你住口！”妻子脱口而出，“我懂得怎样炒菜。”

“你当然懂，太太，”丈夫平静地答道：“我只是想让你知道，我在开车时，你在旁边喋喋不休，我的感觉如何……”



怨恨循环：情绪的战爭

一家公司的老板正在气头上，他对公司经理大声呵斥。

经理回到家对妻子大声呵斥，说她太浪费了，因为他看到餐桌上的饭菜太丰盛了。

妻子对儿子大声呵斥，因为他干什么都磨磨蹭蹭。

儿子对保姆大声呵斥，因为保姆打碎了一个碟子。

保姆没好气地去扔了碎碟子，结果伤着了一位行人。

行人是一位妇人，她一番吵闹后赶紧去医院治伤，她对护士大声呵斥，因为护士上药时弄疼了她。

护士回到家里对母亲大声呵斥，因为母亲做的饭菜不合她的口味。母亲并不生气，温和地对她说：“好孩子，明天我一定做得合口些。你忙了一天一定很累，吃了饭就休息吧，我给你换了一床新被子……”

“怨恨循环”终于在浓浓的亲情里得到化解。

生活中免不了会有怨恨，怨恨最容易感染和循环。当你遇到“怨恨循环”时，你不妨试一试，用宽容和爱心去化解它。



一夜与一生：爱心的回报

在美国，很多年以前，一个暴风雨之夜，一对老夫妇走进一家旅馆的大厅要求订房。

“很抱歉，”旅馆的一位年轻的服务生说，“我们这里已经被参加会议的团体包下了。往常碰到这种情况，我们都会把客人介绍到另一家旅馆，可是这次很不凑巧，据我所知，附近的旅馆都已经客满了。”

看到这对老夫妇一脸的失望和为难，服务生赶紧说：“先生、太太，在这样的夜晚，我实在不敢想象你们离开这里却又投宿无门的处境，如果你们不嫌弃的话，可以在我的房间里住一晚，那里虽然并不豪华，却十分干净。我今天晚上要在这里值班。”

这对夫妇因为给服务生增添了麻烦而感到很不好意思，但他们还是谦和有礼地接受了服务生的好意。



第二天一大早，那位服务生依然在上上班，当老先生上楼来付住宿费的时候，他婉言谢绝道：“我的房间是免费提供给你们的，我昨天晚上在这里已经得到了额外的加班费，房间的费用已经包含在里面了。”

老先生说：“你这样的员工是每一个旅馆老板梦寐以求的，也许有一天

我会为你盖一座饭店。”

这无疑是最友善的赞美。年轻的服务生听了笑笑，他当然不会认为老先生真会这么做。

又过了几年，那个服务生依然在那家旅馆上班。有一天，他忽然接到老先生的一封信，信中清晰地叙述了那个暴风雨之夜的经历，老先生邀请服务生到曼哈顿去和他见一面，并附上了往返的机票。

几天以后，服务生来到了曼哈顿，在第五大道和三十四街之间的一座豪华的建筑物前见到了老先生。老先生指着眼前的建筑物说：“这就是我专门为你盖的饭店，我以前曾经说过，你还记得吗？”

老先生很温和地说：“我的名字叫威廉·渥道夫·爱斯特。这其中并没有什么阴谋，因为我认为你是经营这家饭店的最佳人选。”

这家饭店就是美国著名的渥道夫·爱斯特莉亚饭店的前身，这个年轻的服务生就是该店第一任总经理乔治·伯特。乔治·伯特怎么也没有想到，自己用一夜真诚换来的竟是一生的辉煌回报。



第六章

【领导篇】

慧眼识才：齐白石受聘美院教授

徐悲鸿先生，一位融汇中西的画坛巨擘。学成归国后，1929年9月出任北平（北京）艺术学院院长。在任期间，他治学育人，可谓殚精竭虑。一次，先生应邀参观一个中国画展。在琳琅满目的画作中穿行，先生并不满意，不少作品墨守成规、了无新意。突然，在展厅的一角，一幅尺幅不大的水墨画引起了先生的注意。画面上几对虾在水中游动，体若透明，或摇须摆尾，或弓身蓄势，十分传神。画面通透、灵动、飘逸，可以看出画家炉火纯青的技法和深厚的功力。先生驻足良久，对着“齐白石”三个字暗自点头称颂。



“徐先生，这个齐白石是个60多岁的老头子，听说他从前是个木匠。”旁边有人对徐悲鸿介绍说。

“我正是为这位怀才不遇的先生感到惋惜，想不到，在这个角落里还藏着一位国画大师。”先生答道。

“哈哈，您真会开玩笑……”

徐悲鸿脸色严肃起来，“我不是开玩笑，我不仅要去拜访他，而且还要聘请他当教授”。

“什么？请个乡巴佬当教授？”在场的许多人都感到不可思议。

不久，在西单跨车胡同一间简陋的画室里，30多岁的徐悲鸿和当时已经60多岁的齐白石一见如故。他们看画、论诗、说文章，谈金石篆刻，各抒己见，相见恨晚，遂成忘年。

当徐悲鸿正式向齐白石先生提出，想聘请他担任北平艺术学院教授时，白石老人未加思索，婉辞道：“徐先生，不是我推辞，是因为我从来没有进过洋学堂，更没有在学堂里教过书。连小学、中学

都没有教过，又如何能教大学呢？”徐悲鸿告诉老人，不需要他讲课，只要他在课堂上给学生们作画示范就可以了。他还说：“我一定在旁边陪着你上课。”

没过几天，徐悲鸿正式聘请齐白石出任北平艺术学院教授，并亲自随车接送。当他看到白石老人在课堂上举起画笔，精到地绘出各种花鸟、鱼虫、山水、人物，且时有精彩题跋的时候，由衷地给予了“致广大，尽精微”的极高评价。一年后，徐悲鸿亲自编辑、作序的《齐白石画集》问世了。大师清新脱俗的画风，恰似一声春雷响彻大地，震撼了保守的中国画坛。

“这是用玻璃钢做的杯”：他为什么会成功

他是城里一家大公司的老总，手中有几个亿的资产。他出生在农村，初中只读了两年，辍学回家后帮父亲耕种三亩薄田。他有着苦难的过去和富有传奇色彩的创业经历，在通往成功的道路上经历了无数次挫折，几乎所有认识他的人都曾说过：“他爬不起来了，他这辈子完了。”但他最后没有倒下。许多媒体采访过他，许多报告文学描述过他，但留给人们深刻印象的是这样一个情节：

记者问他：“在苦难的日子里，你凭什么一次又一次毫不退缩？”

他坐在宽大豪华的老板桌后面，喝完了手里的一杯水。然后，他把玻璃杯子握在手里，反问记者：“如果我松手，这只杯子会怎样？”

记者说：“摔在地上，碎了。”



“那我们试试看。”他说。

他手一松，杯子掉在地上发出清脆的声音，但并没有破碎，而是完好无损。他说：“即使有十个人在场，他们都会认为这只杯子必碎无疑。但是，这只杯子不是普通的玻璃杯，而是用玻璃钢制作的。”

于是，人们记住了这段经典绝妙的对话。这样的人，即使只有一口气，他也会努力去拉住成功的手，除非他停止了呼吸……

五视观人法：识人之道



《史记·魏世家》载李克“五视观人法”。所谓“五视”，一是“居视其所亲”。即要注意观察一个人平时跟什么样的人在一起。如果与正直的、正派的人在一起，这样的人就可以重用；相反，如果这个人天天与小人为伍，对这样的人就要当心了。二是“富视其所与”。即要看他怎么样来支配自己的财富。如果只为了满足自己的私欲，而大肆挥霍，贪图享乐的人，坚决不能重用。三是“达视其所举”。如果是已经有一定的地位和身份的人，就要观察他怎么样提拔下属，如果是任人唯贤，量才录用，那这种人肯定就是襟怀坦荡、秉公办事的有为之人。四是“穷视其所不为”。对处于困境的人，可以看他的操守如何。如果是他虽然身处困境，但却不做任何苟且之事，这样的人也是值得信任的。五是“贫视其所不取”。即看一个人在贫困时期的所作所为。只有不取不义之财，守得住清贫的人，才值得信任，而那种见钱眼开，如蝇逐臭的人，则万万不能重用。

负荆请罪：过而能改，善莫大焉

蔺相如因为“完璧归赵”有功而被封为上卿，位在廉颇之上。廉颇很不服气，扬言要当面羞辱蔺相如。蔺相如得知后，尽量回避、谦让，不与廉颇发生冲突。蔺相如的门客以为他畏惧廉颇，然而蔺相如说：“秦国不敢侵略我们赵国，是因为有我和廉将军。我对廉将军容忍、退让，是把国家的危难放在前面，把个人的恩怨放在后面啊！”这话被廉颇听到，就有了廉颇“负荆请罪”的故事。





温家宝的宽容：剑桥扔鞋风波

孔子的学生子贡曾问孔子：“老师，有没有一个字，可以作为终身奉行的原则呢？”孔子说：“那大概就是‘恕’吧。”“恕”，用今天的话来讲，就是宽容。

2009年2月2日下午，温家宝在剑桥大学发表演讲时，遭遇一德国籍学生扔鞋干扰。2月6日，剑桥大学校长来伦敦见傅莹大使，正式表达歉意并转来肇事学生写的道歉信，傅莹大使随后转达了温总理的意见：对青年学生还是以教育为主，希望校方给他继续学习的机会。希望该学生能用发展的眼光认识一个真实的中国。温总理的包容胸怀引发热议，很多人认为总理的态度体现了大国领袖的风范。此外，温总理希望该肇事学生能够“用发展的眼光认识一个真实的中国”，而他在剑桥大学的演讲题目也正是《用发展的眼光看中国》。温总理的演讲以及他对肇事学生的态度，其实也正是用语言和行动向世界说明和展示中国。

仁义胡同：“让出几尺又何妨”

明朝年间，山东济阳人董笃行在京城做官。一天，他接到一封家信，说家里盖房时为地基而与邻居发生争吵，希望他能借助权势出面解决此事。董笃行看完信后马上修书一封：“千里捎书只为墙，不禁使我笑断肠；你仁我义结近邻，让出几尺又何妨。”家人读信后，觉得董笃行说的有道理，便主动在建房时让出了几尺。而邻居见董家如此，也有所感悟，同样效仿。结果两家共让出几尺宽的地方，房子盖成后，就有了一条胡同，世称“仁义胡同”。



公民意识：官民平等



第30届夏季奥林匹克运动会2012年将在英国伦敦召开。伦敦市长鲍里斯·约翰逊为想事先购得热门紧俏的伦敦奥运会门票，与数百万市民一起，参与到网上申购的行列中，但运气不好，未能中签。他一脸无奈，表示将会继续在网上申购碰碰运气。

英国首相卡梅伦为庆祝妻子40岁生日，两人前往西班牙度假，他们买的是廉价航班的机票，与普通乘客一起静静地在候机厅的长凳一隅等候，没有贵宾厅，更没有专用通道。私人外出，他当然应该与市民一样，不应该有什么特殊之处。

这就是公民意识，即社会群体中的每一个人都是平等的，只不过大家扮演的社会角色不同而已。

首相来了：“抱歉，我们休假了”

英国首相布莱尔偕夫人来到一个小镇度假。虽然是首相夫妇大驾光临，但小镇上的人依然我行我素，每个人都生活得自在而有序。明知布莱尔是个“大人物”，但大家仿佛不当一回事。布莱尔喜欢泡吧，小镇唯一的一家酒吧老板丝毫不给面子，按预定计划关门休假去了。不过，老板仍然很礼貌地在酒吧门口留下一张字条：“欢迎布莱尔先生和太太，现在我们正在放假，假期结束后我们才会回来。很抱歉！”



难忘的告别：华盛顿自觉放弃权力

1783年12月23日，乔治·华盛顿进入马里兰市政厅里的参议院会议厅，并且正式辞去大陆军总司令的职务。整个仪式十分简短，前后只有几分钟，但正是这个几分钟的仪式却使在场的每一个人都感动不已。当华盛顿将军，这个为了赢得战争不仅变卖了家产，而且因操劳过度生出满头白发、眼睛也几乎失明的总司令发表讲话时，每个人的眼里都蓄满了泪水。这是人类历史上一次不依靠外在压力，仅仅依靠内心的道德力量就自觉放弃权力的仪式。在它以前，人类历史上曾经出现过形形色色的逊位、下野，但有了这几分钟，那些大大小小的英雄故事黯淡了；那些“领袖”、“导师”、“救星”、“伟人”黯淡了；所有那些仪式，包括大大小小的集会、礼拜、举拳、呼喊，都将湮没无闻，唯有这个仪式会永垂不朽。它将会和苏格拉底的慨然饮鸩、布鲁诺的身被火刑、巴黎人攻下巴士底狱一样，被人们长久记诵。



爸爸与儿子：“爱迪生的爸爸怎么没能发明电灯”



小男孩问爸爸：“是不是做父亲的总比做儿子的知道得多？”爸爸回答：“当然啦！”

“电灯是谁发明的？”“爱迪生。”“那爱迪生的爸爸怎么没有发明电灯？”爸爸无语。

孩子的话充满童真，但说明了一个道理：权威往往只是一个经不起考验的空壳子，尤其在现今这个多元开放的时代。

受伤的总统：奥巴马血洒篮球场



美国总统奥巴马喜欢篮球，是芝加哥公牛队的球迷。除了喜欢看篮球，他还喜欢打篮球，经常邀约亲友进行比赛。2010年11月26日这天上午，正值感恩节假期，在他参加的一场球赛中，竟然出现了意外。奥巴马

被撞伤，医生不得不在他的嘴唇上缝了12针。在奥巴马看来，这显然是一件个人小事，尽管他是现任美国总统，但他的“队友”和“对手”们也只是把球场上的他当成“队友”或“对手”，而不是总统，所以冲撞起来照样来真的。从图片上看，奥巴马的疼痛很真实，面部表情也有点沮丧，但也仅此而已。

这张照片说明了什么：奥巴马为什么坐在这里

照片上反映的是美国总统奥巴马及其重要幕僚正在白宫战情室观看海豹突击队偷袭本·拉登住所时卫星实时传回的现场视频画面。2011年5月3日的央视《新闻联播》播发了这张照片，有网友看过照片，疑惑颇多：美国的战情室怎么会如此朴素、简陋？奥巴马怎么会坐在那个位置？（太不被人放在眼里了！）谁会想到那个挤在屋内一个最不起眼的犄角旮旯里目不转睛地收看视频的会是美国总统？尽管不一定非得对总统形成簇拥状，但总还是要有一点君臣之道吧？那位穿军装的怎么坐在本该是总统坐的大班椅上？另外，怎么还有一帮站着的？职位都不低，就不能找间大点儿的办公室吗？再有，桌子上除了笔记本电脑，就看见两个一次性纸杯，估计杯子里面盛的还是白开水，怎么能“抠”到这种地步呢？



拜登吃北京炸酱面：平常与不平常

应我国国家副主席习近平邀请，美利坚合众国副总统拜登于2011年8月17日至22日对中国进行正式访问。8月18日下午1时30分，拜登带着孙女，在新上任的美国驻华大使骆家辉的陪同下，走进鼓楼东侧的姚记炒肝店。拜登进来后，和其他客人热情地打招呼。拜登还故意坐到另一桌食客旁边，被大家误以为他要一同就餐时，拜登笑着又坐回自己的位子。对于客人拍照的要求，拜登没拒绝。临别之际，拜登和姚家的十余口人以及伙计一起合影。一顿饭共花了79元，拜登掏出了一张百元纸币结账，明确表示结余的21元当做小费。结账的姚龙连连推辞，但最终拗不过拜登，还是收下了。整个就餐时间只有20多分钟。临别时，店主姚燕对拜登说：“祝两国更加繁荣富强，两国人民幸福安康。”拜登回应“你就是一个很好的外交家”后乘车离去。

在头两日行程中，拜登下平民饭馆、吃北京炸酱面的举动备受关注，引发了很多中国媒体的热议和网民的好评。可这在中国成为热门新闻的东西，美国那边的反应却格外安静。特别是CNN，根本没有反应。可能，这在美国是再平常不过的事儿，根本算不上什么新闻。



5碗炸酱面×6	30元
凉拌山药(疑似)	15元
拌黄瓜	8元
凉拌土豆丝	6元
10个包子×1	10元
5瓶可乐×2	10元
共计	79元

骆家辉来京：经济舱走出的背包客

2011年8月12日晚，美国华盛顿州前州长、联邦政府前商务部部长骆家辉，从美国西雅图抵达北京，正式开始他的驻华大使任期。但这位世界第一经济大国的“部级高官”，履新之旅却显得十分“低调”：乘普通航班、坐经济舱、没有大量随从、没有警卫，背上一个包、手拎一个包，全家人各自提着行李、一家五口挤上一辆商务车，很像是一个普通华人家庭度假归来。这让中国人很是吃惊。



抵京的DL129次航班为波音767飞机，有两三百个座位，机上乘客也有上百人。“没想到骆家辉会乘坐普通航班来京上任”，几位乘客称，他们直到看见停机坪上有不少着正装的接机人员，才发现人群中的骆家辉及其家人，“看起来跟普通家庭出游没两样”。

他这一番轻车简从的派头，真值得我们好好学习。

成都总统套房“吓”住了法国总统：希拉克换房

2004年10月希拉克到成都访问，当地政府为他在索菲特万达大饭店预订了面积为400多平方米的总统套房。但希拉克感到太过豪华，婉拒入住，亲自挑选了一套普通豪华间，面积只有64平方米，每天价格为1200元人民币。



奥巴马女儿的“生存费”：生存与生活之辩



奥巴马的两位千金莎夏和玛利亚都在席德威友谊学校上学，奥巴马每个星期都会有固定的费用支给女儿，但他不把它叫做“生活费”，而是叫做“生存费”。生存和生活的确是两个不同的概念，奥巴马刻意地在这上面做区分，当然不是随随便便地在玩文字游戏。奥巴马这样解释他的做法：“在美国，我们看到的虽然是繁荣一片，但低收入者和无收入者甚多，这给美国的社保带来了巨大的压力，政府必须保证穷人的基本生活，这种生活当然不会是体面的，只是生存的最低保障。”的确，在这个世界上，不管是什么人，首先要学会的便是生存。国家要提供、能提供的也仅仅是生存的保障。至于生活，那是每个人自己的事情，哪怕是总统的女儿。生活到底是什么？这是一个内涵深刻、外延没有界限的词。人可以一辈子过着两点一线的生活，往返于工作单位和家庭；也可以去周游世界，领略各地的风光。奥巴马是一个聪明的总统，他为两个女儿所进行的生存与生活的辨析，正是在启发两个女儿对世界现状进行思考。

爱当主角的总统：讨厌婚礼和葬礼

西奥多·罗斯福是美国第26任总统，因为他继任总统时不到43岁，所以当时是美国历史上最年轻的总统。据说，西奥多·罗斯福总统很爱面子，无论在什么场合，他都想成为人们注意的中心。

“我父亲特别不喜欢参加婚礼和葬礼，”他的儿子有一次说道，“因为在婚礼和葬礼上他既不能做新娘，又不能做死者。”





第七章

【方法篇】

假装法：如何弄假成真



如果你挺直腰，挺胸抬头，昂首阔步，面带微笑，你就是想沮丧都很难，因为你已把自己的生理状态调整成生龙活虎的状态。有一种方法叫做“假装法”，当你在生理状态上假装拥有某种心理状态时，你就能达到那种状态。如果你想有无所不能的状态，那么就装作无所不能的样子。生理状态是心理状态改变的杠杆。每一种生理状态都有一个对应的心理状态。例如，对于沮丧这种心理状态，我们完全可以从生理状态上看出来。沮丧的人一般是肩膀下垂、呼吸微弱、蔫头耷脑、目光呆滞。你现在试试做出这个样子，看看自己是否会觉得有些沮丧呢？沮丧只不过是一个结果，需要身体做出相应的样子才会如此。

给你一句忠告：以后，当你感到精力疲惫、沮丧、自信心不足时，都可以用假装法。那么假装法为什么会有效呢？我们先来看这样的一个实验。科学家们让一些训练有素的职业演员必须假想自己站在现场观众面前，表演（伪装）愤怒的模样。当他们的愤怒表情出现时，科学家记录下了他们假怒时的生理状况，如心跳、血压、体温、肌肉紧张度等自主神经反应。另外再抽血检测皮质素、儿茶酚胺和免疫机能的各種指标等，以了解假怒的生化状况。接下来，等演员们真正愤怒时，再做同样的记录，最后进行比较。结果如何呢？应要求而表现出来的假情绪和发自内心的真情绪，究竟有什么不同？答案居然是毫无差别！两组记录根本分不出真假。

1983年，美国心理学家保罗·艾克曼有了重大的发现，如果能按照恐惧、愤怒、悲伤、愉快等情绪流露时的表情牵动脸部肌肉，就可以使自主神经系统趋向这些情绪作用。由于脸部的刻意改变，心跳、血压和皮肤的温度都会因此而改变。后来，很多心理学家也

【小知识】

保罗·艾克曼 (Paul Ekman), 美国加州大学医学院精神医学部的心理学教授。他曾得到许多荣誉, 包括美国心理学会的杰出科学贡献奖, 还被列为 20 世纪前一百位最有影响力的心理学家之一。没有人像保罗·艾克曼一样, 可以如此深度地研究人类的表情变化。在《心理学家的面相术: 解读情绪的密码》一书中, 艾克曼竭尽所能地以生动的方式, 解释了人们生活中出现的各种隐幽暗微的情绪表情。

相继证实, 身体的动作、姿势和表情都可以激发与目标情绪相关的生理反应。1985 年, 艾克曼教授在接受《洛杉矶时报》采访时说: “我们都知道, 人的情绪会表现在脸上, 现在我们发现, 这种说法倒过来也对, 那就是人的情绪会随着脸上的神情而改变。如果你在痛苦时能大笑, 那么你就不觉得痛苦; 如果你脸上表现出悲伤, 你的内心也就会有此感受。”事实上, 艾克曼教授所说的道理, 经常使测谎仪失去作用。只要一个人在神情、举止、语气、呼吸方面都能装得像说真话时一样, 即使满口谎言, 也会显得自然, 完全能够瞒过测谎仪。

生理和心理是一体两面的, 没有身则没有心, 反之亦然。如果我们能改变生理状态, 也就是说改变举止、神情、语气, 我们也能改变心理状态。假装法很简单也很方便, 每当你觉得没信心时, 就假装成无所不能的样子, 结果马上就会有那种无所不能的感觉。当你在做培训时, 如果有人说他做不到某件事情时, 你就问他: “假如能做到, 你会怎么做?” 然后他马上就从举止、神情、呼吸方面都做出能够办得到的样子。这个方法很有成效, 屡试不爽, 许多人都在经常使用。



男司机穿裙装上班：“禁止穿短裤，咱就穿裙子”

朗格林是瑞典北部乌米亚市的公车司机，由于热浪侵袭，气温达到高纬度北国人难耐的摄氏 25 度，于是要求公司准他穿着短裤驾车，可是遭到公司拒绝。

为了让自己的两条腿能凉快一下，朗格林决定另辟蹊径穿上裙子，因为按公司着装规定：员工可以穿着长裤或裙子上班。

朗格林于是套上深蓝色的裙子上班，他坐上驾驶座后，还把裙子拉到膝盖上，露出两条毛茸茸的小腿。他告诉当地媒体，穿裙子比穿短裤还凉快。

公司经理柏林说，看到朗格林这样穿，他是有点惊讶，不过也无计可施，因为翻查公司法规，并没有禁止男人穿裙子的规定。



“人质”的作用：降落伞的故事

这是一个发生在第二次世界大战中美国空军和降落伞制造商之间的真实故事。当时，降落伞的安全度还不够，后经厂商积极的努力，使得生产出的降落伞的良品率达到 99.9%，应该说这个良品率即使现在的许多企业也是很难达到的。但是美国空军却对降落伞制造商说“No”，他们要求制造商所交付的降落伞的良品率必须达到 100%。于是降落伞制造公司的总经理专程去空军司令部商讨此事，看是否能够降低这个标准。因为厂商认为，能够达到 99.9% 这个程度已经接近完美了，没有什么必要再做进一步改善。可是美国空军一口回绝，因为降落伞的品质没有折扣可打。



后来，军方提出了一项建议，他们要求改变检查产品质量的方法，那就是从厂商前一周交货的降落伞中，随机挑选出一个来，让公司高管装备上身后，亲自上飞机体验一把。据说这个方法实施后，降落伞的不良率立刻变成了零。看来这招还挺灵。



瓦拉赫效应：天才是这样出现的

奥托·瓦拉赫是诺贝尔化学奖获得者，他的成才过程颇富传奇色彩。在开始读中学时，父母为他选择的是一条文学之路，不料一个学期下来，老师为他写下了这样的评语：“瓦拉赫很用功，但过分拘谨，这样的人不可能在文学上有很大的成就。”此时，父母只好尊重老师的意见，让他改学油画。可瓦拉赫既不善于构图，又不会润色，对艺术的理解力也不强，成绩在班上倒数第一，学校的评语更是令人难以接受：“他在绘画艺术方面是不可造就之才。”面对如此“笨拙”的学生，绝大部分老师认为他已成才无望。只有化学老师认为他做事一丝不苟，具备做好化学实验应有的品格，建议他试学化学。父母接受了化学老师的建议。这下，瓦拉赫智慧的火花一下子被点燃了。文学艺术的“不可造就之才”一下子变成了公认的化学方面的“前程远大的高才生”。这一现象被后人称为“瓦拉赫效应”。瓦拉赫的成功，说明了人的智能发展是不均衡的，都有智能的强点和弱点，一旦使他最佳的智能潜力得到充分发挥，便可取得惊人的成绩。

割草的男孩：“我只想知道我做得有多好”

一个替人割草打工的男孩打电话给一位陈太太说：“您需不需要割草？”

陈太太回答说：“不需要了，我已有了割草工。”

男孩又说：“我会帮您拔掉花丛中的杂草。”

陈太太回答：“我的割草工也做了。”

男孩又说：“我会帮您把草与走道的四周割齐。”

陈太太说：“我请的那人也已做了，谢谢你，我不需要新的割草工人。”

听此，男孩便挂了电话，男孩的室友不解地问他说：“你不是就在陈太太那割草打工吗？为什么还要打这次电话？”

男孩笑着回答说：“我只是想知道我做得有多好！”



博傻理论：凯恩斯的发现

经济学家凯恩斯为了能够专注地从事学术研究，免受金钱的困扰，曾出外讲课以赚取课时费，但课时费的收入毕竟是有限的。于是他在1919年8月，借了几千英镑去做远期外汇这种投机生意。



仅仅4个月的时间，凯恩斯净赚1万多英镑，这相当于他讲课10年的收入。但3个月之后，凯恩斯把赚到的利润和借来的本金输了个精光。7个月后，凯恩斯又涉足棉花期货交易，并且大获成功。

凯恩斯把期货品种几乎做了个遍，而且还涉足于股票。到1937年他因病而“金盆洗手”的时候，已经积攒起一生享用不完的巨额财富。

与一般赌徒不同，作为经济学家的凯恩斯在这场投机的生意中，除了赚取可观的利润之外，最大也是最有益的收获是发现了“笨蛋理论”，也有人将其称为“博傻理论”。

什么是“博傻理论”呢？凯恩斯曾举过一个“读者选美”的例子：

在所谓读者选美比赛中，报纸刊登候选人的照片，而中选者要通过公众投票产生。因为评选者要顾及自己的利益（比如，如果你的评选结果和最后的结果相同，你会获得一笔奖金），所以他的投票就不可能以自己的爱好作为唯一标准，他还要考虑别人会如何投票。

凯恩斯说：“专业投资大约可以比做报纸举办的比赛，这些比赛由读者从100张照片当中选出6张最漂亮的面孔，谁的答案最接近全体读者作为一个整体得出的平均答案，谁就能获奖；因此，每个参加者必须挑选的并非是他自己认为最漂亮的面孔，而是他认为最能吸引其他参加者注意力的面孔，其他参加者也正以同样的方式考虑这个问题。现在要选的不是根据个人最佳判断确定的真正最漂亮的面孔，甚至也不是一般人认为的真正最漂亮的面孔。我们必须做出第三种选择，即运用我们的智慧预计一般人的意见，认为一般人的意见应该是什么……这与谁是最漂亮的女人无关。你关心的是怎样预测其他人认为谁最漂亮，又或是其他人认为其他人认为谁最漂亮……”

在报纸选美比赛中，读者必须同时设身处地地从其他读者的角度思考。这时，他们选择的最漂亮的面孔与其说取决于真正的或绝对的、美丽的标准，不如说是努力找出大家的期待是不是落在某个焦点之上。假如某个参加选美的女子比其他女子漂亮很多倍，她就可以成为这么一个万众瞩目的焦点。不过，读者的工作就没那么简单。假定这100个决赛选手简直不相上下，最大的区别莫过于头发的颜色。在这100人当中，只有一个红头发的姑娘，你会不会挑选这位红头发的姑娘？

读者的工作，是在缺乏沟通的情况下，确定人们究竟将会达成怎样的共识。“选出最漂亮的姑娘”可能是书面规则，但这可比选出最苗条、头发最红或两颗门牙之间有一条有趣的缝隙的姑娘艰巨得多。任何可以将她们区别开来的东西，都可以成为一个焦点，使大家的意见得以会聚一处。出于这个理由，当我们发现当今世界最美丽的模特其实并不具备完美体态时，我们就不会感到惊讶；实际上，她们只是近乎完美而已，却都有一些有趣的瑕疵，这些瑕疵使她们各具特色，成为一个焦点。

其实，在期货与股票市场上，人们所遵循的也是这个策略。人们之所以完全不管某个东西的真实价值，而愿意花高价购买，是因为他们预期有一个更大的笨蛋，会花更高的价格，从他们那儿把它买走。比如说，你不知道某个股票的真实价值，但为什么你会花20块钱去买一股呢？因为你预期当你抛出时会有人花更高的价钱来买它。

“博傻理论”所要揭示的就是投机行为背后的动机，投机行为的关键是判断“有没有比自己更大的笨蛋”，只要自己不是最大的笨蛋，那么自己就一定是赢家，只是赢多赢少的问题。如果再没有一个愿意出更高价格的更大笨蛋来做你的“下家”，那么你就成了最大的笨蛋。可以这样说，任何一个投机者信奉的无非是“最大的笨蛋”理论。

1720年，英国股票投机狂潮中有这样一个插曲：一个无名氏创建了一家莫须有的公司。自始至终无人知道这是一家什么公司，但认购时近千名投资者争先恐后把大门挤倒。没有多少人相信它真正获利丰厚，而是预期有更大的笨蛋会出现，价格会上涨，自己能赚钱。饶有意味的是，牛顿也参与了这场投机，并且最终成了最大的笨蛋。他因此感叹：“我能计算出天体运行，但人们的疯狂实在难以估量。”

你只有 10 分钟时间：孔雀开屏的借鉴

一位集团公司的人力资源部经理告诉我，他招聘人才的时间是 5 分钟，加上让应聘者进入他的办公室、入座、非正式简单对话的时间 5 分钟，总共不会超过 10 分钟。

也就是说，公司是否录用一个人，只有区区 10 分钟。所有的成功、失败都浓缩在这 10 分钟里。

我说，这不公平，也不负责任。他说：10 分钟最公平、最负责任。

他说 70% 以上的应聘者进入他的办公室不会首先打招呼说声你好；50% 以上的应聘者衣冠不整洁；30% 的应聘者感到紧张；20% 的应聘者目光游离。还有什么好说的？让他们走吧！每个人只有 10 分钟，而他在前 5 分钟就已经输了。

我心悦诚服，应聘者的确已经输了。

想起一位公共关系学教授，他曾经在课堂上问我们：你们看过孔雀开屏吗？同学们说看过，很美。教授说：每个人都要学那孔雀，10 分钟让整个世界记住自己的最美。

那是上“公共关系学”第一课时教授的开场白。

每个人像孔雀那样用 10 分钟展示自己的美，好像不符合中国人的审美传统，我们更相信日久见人心。但在现代工业以分秒计算的工作时间里，你没有更多的时间表现自己。你很优秀，可是你要知道，你只有很少的时间展现自己，10 分钟，或者更少。



经济学原理：不用为石油枯竭发愁

这是教师的第一堂课，是一门选修的“经济学原理”。

教师以一个问题作为开场白。

“孩子们，据统计，现在地球上还剩6 583 000 000千加仑的石油，而我们现在每年用掉150 000千加仑的石油，那么我们多长时间会用完呢？”

“给大家10秒钟时间考虑。”教师说道。

10秒钟后，老师问是多少，没有人回答得出。

教师说：“再给大家10秒钟。”结果还是没有人答得出。

这时，一个孩子被教师注意到了，他显出了满脸的忧虑和担心。

于是教师问道：“大家都在计算，你为什么不算呢？”

孩子回答道：“我在想是否可以少用一点呢？或者到新的地方多找一点呢？”

孩子的回答让教师笑了。

教师说道：“你知道吗？这就是你应该学习经济学的原因。”

教师告诉了大家答案。

“石油永远也不会用完！”

“为什么呢？”大家不解地问道。

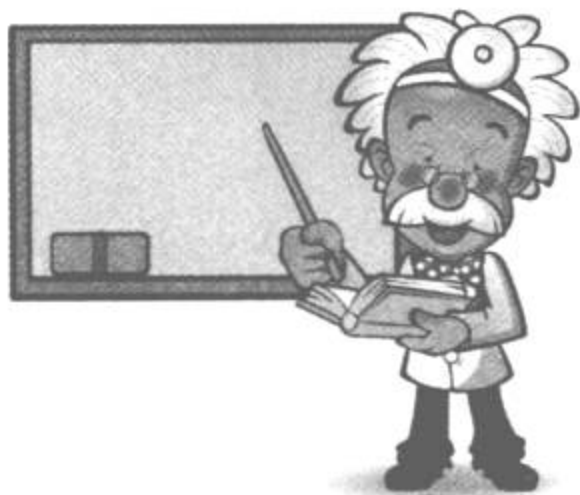
教师笑了笑，又问道：“如果我有一个大仓库，里面装着很多很多的开心果，我很好客，你们每个人都可以免费到我的仓库里吃开心果，而且还可以带你们的朋友一起来吃。只是有一个要求，你们要把吃完的果壳都留在仓库里。我再问你们，什么时候这个仓库里的开心果会被吃得一颗不剩呢？”

那位同学立即站起来，回答道：“永远也不会。”

教师微笑着说：“答对了！”

为什么会是吃不完呢？

让我们来分析一下这个情况，在开始时大家一定会觉得很好，再也不用花自己的零用钱去买开心果了，并带着伙伴经常光顾，还会把



这个消息传递给其他的朋友，于是来吃开心果的人越来越多，而仓库里的开心果也越来越少，果壳却越来越多了。而且，随着果壳的增加，大家发现开心果越来越难找了。于是，大家开始权衡：是来这儿花很大精力和很多的时间，吃上几口少得可怜的免费开心果，还是用钱到外面的商店去买呢？

于是，越来越多的人开始重新选择到商店购买而不再去仓库继续寻找了，那些难以寻找的开心果被永远地存留下来。

这个故事说明：当获取一种商品或资源的成本超过另一种时，人类会自然地选择更经济和节约的方式来达到目标。对于石油也是如此，当人们开采石油的难度达到一定的程度后，另一些能源必然会被选择并取代石油。这就是经济规律，它最大的用处不是用来获取艰深的理论和天书一样的公式，而是合理地解释我们的生活，发现人类的喜好。

肯尼买驴：幸运抽奖

一个城里男孩肯尼移居到了乡下，从一个农民那里花 100 美元买了一头驴，这个农民同意第二天把驴带来给他。第二天，肯尼却发现他得到的是一头死驴。肯尼很不高兴，但是农民拒绝把钱还给他，他说：“我并没告诉你这是一头活的驴子呀。”

一个月以后，农民遇到了肯尼，农民问他：“那头死驴后来怎么样了？”肯尼说：“我靠它赚了 499 美元。”农民觉得很惊讶。肯尼说：“我举办了一次幸运抽奖，并把那头驴作为奖品，我卖出了 600 张票，每张 1 块钱，就这样，我收了 600 块钱。”农民好奇地问：“难道没有人对此表示不满？”肯尼回答：“只有那个中奖的人表示不满，所以我把他买票的钱还给了他，最后扣除成本 100 元，我赚了 499 美元。”

许多年后，长大了的肯尼成了安然公司的总裁。



“叔叔的手比我大”：小孩为何不抓糖

从前有一个小孩，与妈妈一起到一个叔叔家去玩，叔叔看到这个漂亮、可爱的孩子，就对他说：“你抓一把糖带回去吧！”小孩害羞地低下了头，不出声。后来，快回家时，叔叔看小孩还是没有拿糖，就又说道：“你抓一把糖带回去吧！”小孩还是低头不响，害羞地看着叔叔，没有拿糖。



于是叔叔就抓了一把糖给他，放在了小孩的口袋里，小孩很高兴地回去了。回到家，妈妈问这个小孩：“为什么你自己不肯拿糖，而当叔叔给你糖时，你就要了呢？”小孩说：“因为叔叔的手比我的大！”

这个小孩长大后成了 IBM 的总裁。

只捡 1 元硬币的小孩：他为什么会舍大取小

从前在美国的葡萄镇上，经常有旅游者来游玩，他们有时会扔一些零钱给小孩，然后孩子们就会抢着去捡。有一个小孩却很特别，他每次都对那些 10 元、5 元的大钞票视而不见，很认真地只捡 1 元的硬币，捡完后就背着书包走了。大家都觉得很奇怪。一晃六年过去了，小孩已经长大了，可他依然只捡 1 元的硬币，捡完后就背着书包走了。随着葡萄镇名气的增大，来游玩的旅游者也越来越多。这个小孩也成了当地的一大旅游景点，游客们都想看看这个小孩，扔钱给这个小孩，而小孩依然只捡他的 1 元的硬币，绝对不碰其他的钱。终于有一天，他的妈妈忍不住了，就问他：“为什么你只捡 1



元的硬币，你去商店买东西时，不是也知道钱的大小吗？”这个小孩说：“如果我拿了其他的钱，以后就再也不会有人向我扔钱了！”

这个小孩长大后成为了美国金融界的大亨。

心理账户：钱为什么不可以等值替代

美国芝加哥大学行为科学教授理查德·塞勒提出：“我们每个人都有两个账户，一个是经济学账户，一个是心理账户。在经济学账户里，每一块钱是可以替代的，只要绝对量相同，而在心理账户里，人往往会对不同来源、不同时间的收入采取不同的态度。”就像我们常把工资划归到靠辛勤劳动日积月累下来的“勤劳致富”账户中，把年终奖视为一种额外的恩赐，放到“奖励”账户中，而把买彩票赢来的钱，放到“天上掉下的馅饼”账户中。

那么什么是心理账户呢？比如今天你很想买票去听一场音乐会，但出门前你发现你丢了一张200元的电话卡，而音乐会门票恰好也是200元一张，你是否还会买票去听音乐会？调查显示，大部分的被调查者仍然选择去听。可是如果情况改变一下，出门前，你把你的用200元钱买的音乐会门票丢了，你是否还会去再买一张门票呢？结果却是大部分被调查者都说不再买了。



可仔细想一想，上面这两个回答其实是自相矛盾的。不管丢的是电话卡还是音乐会门票，总之是丢失了价值200元的东西，要想听音乐会，都是要再花200元买票。之所以出现两种不同的选择，其原因就是一个关键点——心理账户。

其实，在人们的脑海中，电话卡和音乐会门票被归到了不同的账户中，即塞勒所称的“心理账户”。丢失电话卡不会影响音乐会所在的心理账户的预算和支出，因此大部分人仍旧选择去听音乐会。但是丢了的音乐会门票和后来需要再买的门票都被归入了同一个心理账户，所以看上去就好像要花400元听一场音乐会了。人们当然觉得这样不划算。

只借 1 美元：保险箱租金与借款利息

一位老人走进一家银行，来到信贷部坐下来。他身着名牌西装，脚穿高级皮鞋，领带上还佩有金领带夹。

“我想借 1 美元。”老人说。“什么？1 美元？”银行工作人员很惊讶。“对啊，可以吗？”“当然可以，只要有抵押，再多借也无妨。”

老人打开名牌皮包，拿出一堆股票、债券等，放在经理的桌上，“总共值 50 多万美元，够了吧？”“当然！当然！不过，您真的只借 1 美元吗？”工作人员再问道。“是的，就 1 美元。”“那么年息为 6%，只要您按时支付利息，到期我们就退给您抵押品。”

老人办完手续，拿了借来的 1 美元，准备离开银行。就在这时，一直冷眼旁观的银行行长，怎么也弄不明白：有 50 多万美元抵押品的人，为什么还会来银行借区区 1 美元呢？于是，行长追上前去想问个究竟。

老人笑道：“我来贵行之前，曾问过好几家金库，他们保险箱的租金都非常昂贵。所以啊，我就在贵行寄存这些证券，租金实在太便宜了，一年才 6 美分……”

所有有“正常思维”的人，都希望省钱，也自然有共同的担忧，那就是寄存物品的保险系数往往和租金高低成正比。唯独这位老人跨越了“正常”的篱笆，改变思维方向，用“反常”的方法达到了“正常”的目的，而且将租金减少到几乎等于零。



“坐飞机扫雪”：奇想不是妄想

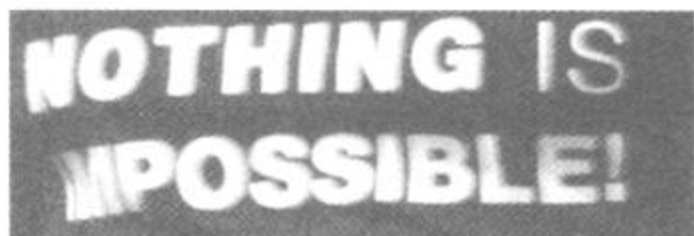
有一年冬天，美国天气表现异常，北方格外寒冷，鹅毛大雪漫天飞舞，多日不停，电线上积满冰雪，时常被积雪压断，造成大范围停电，严重影响企业的生产和居民的生活。政府相关部门为此召开了一个座谈会，尝试运用“头脑风暴法”解决这一难题。参加这个座谈会的是来自不同行业的技术人员，大家七嘴八舌，争相建议。有人提出设计一种专用的电线清雪机；有人想到用电热来化解冰雪；也有人建议用振荡技术来清除积雪；还有人提出能否带上几把特制的大扫帚，乘坐直升机去清扫电线上的积雪。



总之，主意五花八门，各有特色。然而，大家心里觉得最可笑的还是那个“坐飞机扫雪”的设想，只是碍于“头脑风暴法”的会议原则，没有人对此提出批评。可正是这个看似滑稽的想法，在其后的讨论中，触动了几位工程师的神经，一种简单可行且高效率的清雪方法由此产生。他们认为，每当大雪过后，出动直升机沿积雪严重的电线飞行，依靠高速旋转的螺旋桨即可将电线上的积雪迅速扇落。他们马上开始讨论“用直升机扇雪”的新设想，顿时引起其他与会者的兴趣，并开始关注一些细节的问题。

这次会议之后，有关方面组织专家对相关设想进行分类论证。专家们普遍认为设计专用清雪机或采用电热、电磁振荡等方法清除电线上的积雪，在技术上虽然可行，但研制费用过大，周期太长，难以及时见效。而那种由“坐飞机扫雪”所激发出来的设想，倒不失为一种大胆创新的方案，如果可行，将是一种既简单又高效的除雪方法。后经现场实验，果然发现用直升机扇雪十分有效。一个久悬未决的难题，终于得到了巧妙的解决。

不要轻易说不可能：登上珠峰的路不只有一条



许多朋友曾测试过下面这几道题，无一不说不可能得出题后所列的答案。

你也不妨来试试。

请看题： $1+1=1$ ； $2+1=1$ ； $3+4=1$ ； $4+9=1$ ； $5+7=1$ ； $6+18=1$ 。怎么会这样呢？其实，一语就可道破。我们只要给这些数字加上适当的单位名称，其结果就可以成立，使答案完全正确。

$1(\text{里})+1(\text{里})=1(\text{公里})$ ； $2(\text{月})+1(\text{月})=1(\text{季度})$ ； $3(\text{天})+4(\text{天})=1(\text{周})$ ； $4(\text{点})+9(\text{点})=1\text{点}(13\text{点即下午}1\text{点})$ ； $5(\text{月})+7(\text{月})=1(\text{年})$ ； $6(\text{小时})+18(\text{小时})=1(\text{天})$ 。简单的数字游戏告诉我们：面对生活里那些看似不可思议的东西，只要调整一下思维方式，换一个思考角度，跳出习惯的思维圈圈，就会得到异乎寻常的答案，使不可能变为有可能。要知道，登上珠峰的道路上不仅仅只有一条。有不寻常的努力就可能获得不寻常的成功。

如果你是一个聪明人，面对人世万象，就不要轻易说不可能。这不是教唆圆滑、世故，而是欣赏成熟、智慧。

用直升机撒钱：伯南克的发明

很多人都对格林斯潘时期美联储的“语言艺术”印象深刻，殊



不知，伯南克也“偷学”了这门绝技。如果说在“可爱”和“讨人喜欢”方面，学院气十足的伯南克还稍逊于格老，那么在讲话的学术性和艺术性上，伯南克却绝对不输于他的前任。他在做美联储理事时就因“用直升机撒钱”的学术提议一举成名。伯南克这一应对经济危机的对策并不是没有道理。根据行为经济学的心理账户理论，把钱划归不同的账户（经济学账户和心理账户）会使钱的替代功能有所改变，直升机上撒下来的钱对推动消费意义非凡！

头脑风暴法：“精神错乱”的奇想

“头脑风暴法”又称智力激励法、BS法等。它是由美国创造学家 A. F. 奥斯本于 1939 年首次提出的一种激发创造性思维的方法。它通过小型会议的组织形式，让所有与会者在自由思考、畅所欲言的气氛中，掀起头脑风暴，激发创意灵感，互相交换想法，形成智力共振。

“头脑风暴”一词出自精神病理学的用语，过去是指精神病患者的精神错乱状态，即毫无逻辑的胡言乱语，现在转而形容无限制的自由联想和讨论，其目的在于产生新的想法和主张。据说早在四五百年前，印度的一些传教士就在印度教的传教活动中使用过与“头脑风暴法”程序非常相似的方法。如此看来，奥斯本的“头脑风暴法”也是源于对前人经验的借鉴。

早期的“头脑风暴法”多用于广告设计行业，试图通过思维共振达到智力放大的效果，其目的主要还是为了产生更多、更新的广告创意。其后，这种方法逐渐流行起来，被广泛应用于社会各个领域。“头脑风暴法”随着实践经验的不断积累，日趋成熟，在 20 世纪五六十年代被视为思想创新的主要方法。

奥斯本指出了“头脑风暴法”必须遵循的几点原则：

(1) 排除批评 (criticism is ruled out)。必须阻止对新观点的不利评价，不能违背“无批评”原则。

(2) 畅所欲言 (“free-wheeling” is welcomed)。不存在权威的意见，与会者人人平等，谁也无权作出结论，大家自由思考，任意遐想，即使是非常荒诞无稽的看法也应受到鼓励和尊重。经验表明，有上下级关系的小组讨论常常会使下级的自由参与信心不足。

(3) 多种观点 (quantity is wanted)。质量源于数量，观点、看法的数量越多，产生创新思想的可能性就越大。

(4) 合并改进 (combination and improvement are sought)。不同观点的组合与改进也是产生创新思想的必要途径。

“头脑风暴法”的注意事项包括：以较大团体为宜 (6~12 人)，团体太小，效果不好；做好观点意见的笔录，即使是看似毫无意义

和价值的观点；特定时段集中关注一个特定的问题，以便有更好的思维共振效果；遵循判断置后原则，对观点的评估要在产生理念阶段之后进行，因为观点提供者会将此视为批评。因此，应该由另外一些人在随后的讨论会上对“头脑风暴法”产生的观点进行筛选。但在实践中发现，参与者不进行相互间观点的评价和批评是非常困难的。一些人认为，持不同意见的人不能及时表明自己的看法并非是一件好事，推迟的判断不一定会有好的效果，“头脑风暴法”产生的不利因素可能会多于有利因素。正因为存在这些不同的看法，奥斯本个人也告诫人们，要避免对这项技术不切实际地加以吹嘘的情况。





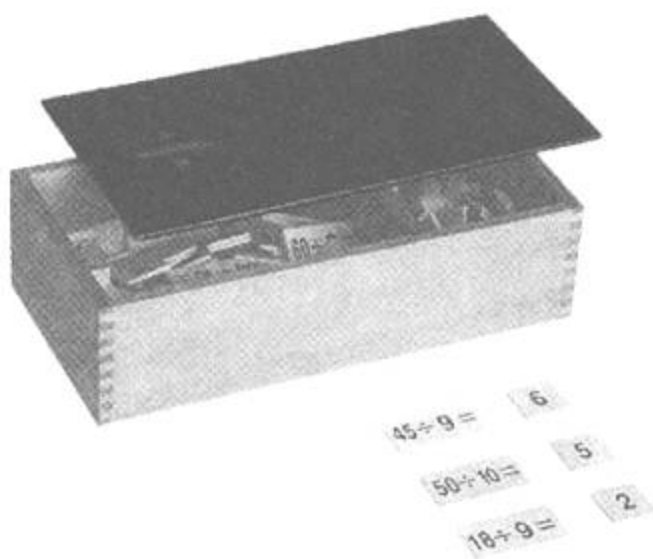
第八章

【思维篇】

跳出死胡同：心算大师的“滑铁卢”

著名的心算家阿伯特·卡米洛从来没有失算过。

这一天他在做表演时，有人上台给他出了道题：“一辆载着 283 名旅客的火车驶进车站，有 87 人下车，65 人上车；下一站又下去 49 人，上来 112 人；再下一站又下去 37 人，上来 96 人；再再下一站又下去 74 人，上来 69 人；再再再下一站又下去 17 人，上来 23 人……”



那人刚说完，心算大师便不屑地答道：“小儿科！告诉你，火车上一共还有——”“不，”那人拦住他说，“我是请您算出列车一共停了多少站。”阿伯特·卡米洛呆住了，这组简单的加减法成了他的“滑铁卢”。心算师的失败，其实是败在思维定式上。他思考的只是老生常谈的数字，忽略了数字的“数字”。由此可见，在自己的思维定式里打转，即使天才也走不出死胡同。

“你才是猪”：错误的反击

张三在山间小路开车，正当他悠闲地隔窗欣赏美丽风景时，突然迎面开来的货车司机摇下窗户冲他大喊：“猪！”张三越想越气，也摇下车窗大骂：“你才是猪！”刚骂完，他便迎头撞上了一群过马路的猪。



“兄弟，开过大奔吗”：“凭啥小看人”

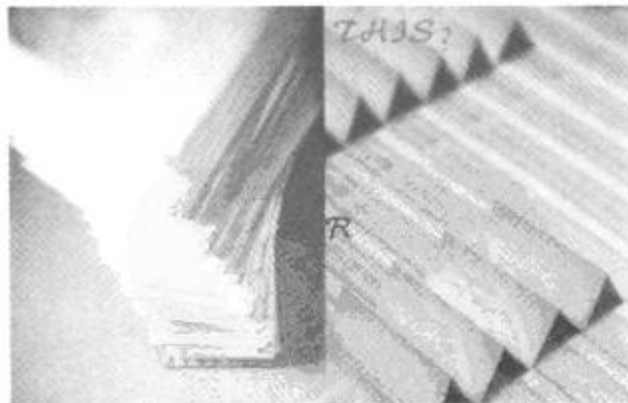


小白刚买了辆奥拓，半夜在清静的二环路上试试车，他正开得高兴，一辆大奔从后面超上来，要超过的时候，开大奔的家伙，伸出头来，冲小王喊了一句：“兄弟，开过大奔吗！”然后就一溜烟开远了，小白半天才回过味儿来，开大奔就那么牛吗？！啊，吓……

一会儿小白就忘了这事，高高兴兴地开车向前。他正高兴呢，那辆大奔又从后面开过来了，好像也在遛车，超车时，开大奔的家伙又冲小王喊了一句：“兄弟，开过大奔吗！”这下气着了小白，加速想追，可是也追不上呀，气也没办法。没开多远，小白乐啦，原来前面那辆大奔撞在护栏上了。哈哈，小白也停下车，他要去看看那个嚣张的家伙的熊样。他来到车旁，看见那家伙还好，人没受伤，看见小白走过来，那家伙张嘴又说了：“兄弟，开过大奔吗！”小白差点没气得背过气去，可接下来，那家伙终于有时间把他想说的话说完整了：“……刹车在哪儿呀？”

纸有多高：令人恐怖的数字

想象一下，你手里有一张足够大的白纸。现在，你的任务是，把它折叠 51 次。那么，它有多高？一个冰箱？一层楼？或者一栋摩天大厦那么高？不是，差太多了，这个厚度超过了地球和太阳之间的距离。

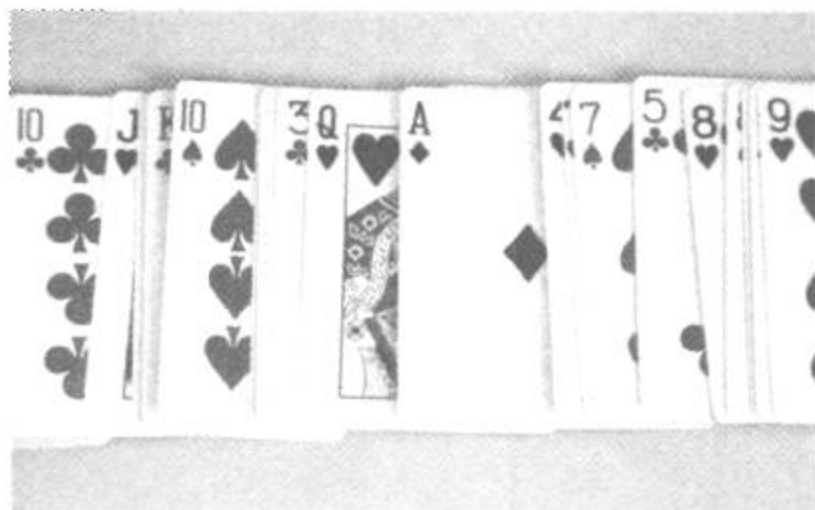


折叠 51 次的高度如此恐怖，但如果仅仅是将 51 张白纸叠在一起呢？这个对比实在使人感到震撼。

简单的 24 点：分手的理由

在一对男女即将分手的晚上，女友说：“我再给你一次机会。咱们玩扑克‘24 点’，如果你先算出来，咱们可继续好下去。”

游戏开始了，抽出的 4 张牌分别是黑桃 3、方片 K（13）、梅花 2 和红桃 6。男孩念着口诀，4 张牌的数字在脑中急速地翻来翻去。3 分钟



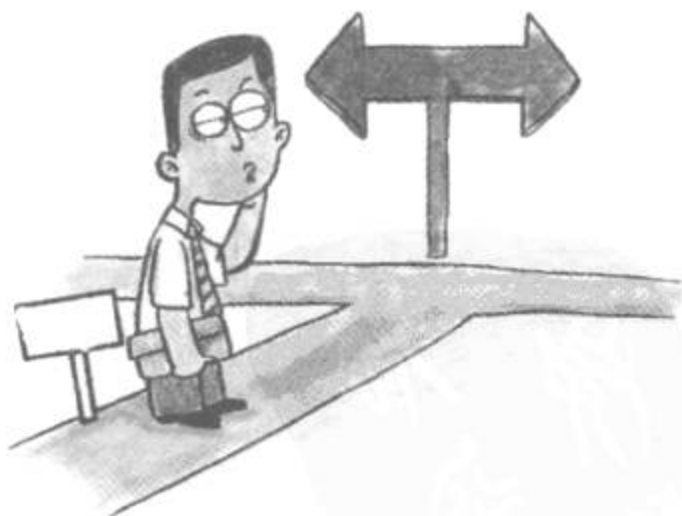
后，他大叫：“出来了！6 除以 3 等于 2，2 乘以方片 K 等于 26，26 减去 2 等于 24。对吧，是我先算出来的！”

女友神情冷漠：“为什么你想事情总是那么复杂？就像以前，我加班你就打电话问旁边有没有男同事，我上网你就怀疑我和旧情人聊天，我说去逛街你就说等发了薪水再去吧，难道逛街就是想买衣服吗？为什么明明简单的事情会被你搞得那么复杂？其实刚才牌一放好我就算出来了，很简单，4 张牌相加，不正好是 24 吗？”

醍醐灌顶。男孩终于知道和女友“好下去”的方法了。

自己的看法：创见的迷失

有则笑话，说联合国教科文组织出了一道题目，请全世界的小朋友谈谈自己对于其他国家粮食短缺问题的看法。结果，没有任何一个国家的小朋友能够回答这个问题。原因是非洲小朋友看完题目后不知道什么叫做“粮食”；欧洲的小朋友看完题目后不知道什么叫做“短缺”；拉丁美洲的小朋友看完题目后不知道什么叫做“请”；美国的小朋友看完题目后不知道什么叫做“其他国家”；亚洲的小朋友看完题目后不知道什么叫做“自己的看法”。这个笑话可谓一针见血，不仅是一种讽刺，更是一种警示。人要是没有了“自己的看法”，受多少教育都是白搭！



奇怪的摄影师：防止闭眼的奇招

英国摄影师巴尔特，特别擅长拍团体照。他与别的摄影师一样，在准备拍照前都是喊“1、2、3”，所不同的是，别的摄影师要求大家先做好准备，拍出来的效果有时却并不让人满意，因为上百人之中，难免有人忍不住眨了眼睛；而巴尔特在未拍照前却要求大家先闭上眼睛，待喊过“1、2、3”后再睁开眼睛，结果照片中的人个个目光炯炯。这个逆向思维的创新之举简单又奇妙，但在生活中许多人却想不到，原因就是受惯性思维的束缚，窒息了创造力。解决难题的办法，有时候就像获取瓶底的水，当你够不着的时候，只要把瓶子倒过来就可以了。



变罚款为奖励：换一种思路

某市一下岗女工开了一家小自助餐馆，因其诚信经营、物美价廉，很快顾客盈门。但在经营过程中她的餐馆同样未能避免自助餐普遍存在的顾客用餐时的浪费问题。对此，餐馆开始也是以提示的方式告诫顾客——浪费罚款。可实际上对浪费的顾客无法实施罚款，因为一般情况下顾客在用餐时的浪费并不是故意的。再说，对顾客罚款就意味着失去顾客。究竟用什么方法既能防止顾客浪费而又不伤害顾客呢？经过一番苦思，她终于想出一招——给不剩饭菜的顾客发奖。

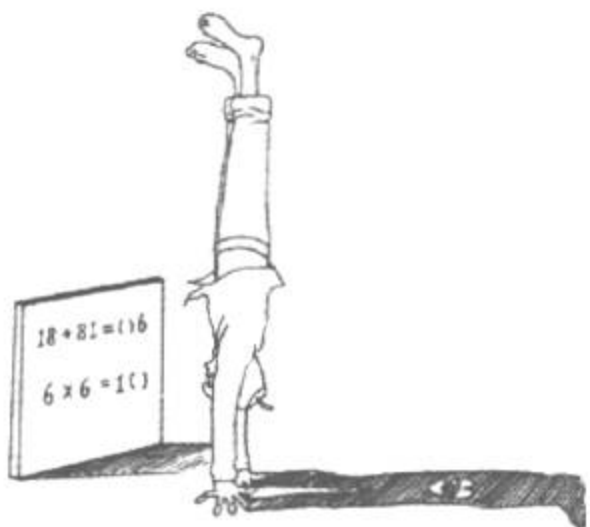


真正的远见：牛津前辈的预见

1985年，在英国牛津的一所学院发生了一件大事。校方在例行的工程检查中发现，有350年历史的学校大会堂出现了安全问题。20根由巨大橡木制成的横梁，已经风干朽化，失去了支撑屋顶的力道，必然要进行抽换。校方请人估算了将梁木更新的价格。由于那么巨大的橡木已经很稀少，预估每根横梁要花25万美元左右，才能完成修缮工程，但也没把握能找到同样那么大的橡树。预算一出来，校方感到焦头烂额，若不募款，恐怕没有办法进行修缮。这时，却有个天降的好消息化解了危机，园艺所负责人前来报告：在350年前，设计该大会堂的建筑师，已经想到后代会面临的困境，所以早早地请园艺人员在学校所拥有的土地上种植了一片橡树林。现在，每一棵橡树的尺寸，早就超过了横梁所需。不知名的建筑师墓园虽已荒芜，但在350年后，他的用心让人们肃然起敬。这才是真正的远见。



从无解中求答案：把试卷倒过来



在招聘现场，众多人被两道算术题搞得晕头转向，绞尽脑汁，无奈得出无解的结论。于是，有些人怀疑题出错了。这两道算术题是：“ $18+81=() 6$ ； $6\times 6=1 ()$ ”。

考试结束后，考官走了出来，顺手拿起一张试卷说：“今天这两道试题，并不是出错了，如果你把试卷倒过来，经过180度的大转弯，就会另有一番天地。”果然，无解的试题变成了“ $9 () = 18+81$ ； $() 1=9\times 9$ ”。现场的应聘者一个个瞠目结舌。

考官说：“我们不仅需要循规蹈矩地经过推理和运算所得到的答案，而且更要提倡别开生面地从无解的难题中去探求答案。我们需要那些能够从无解的难题中找到答案的人。”

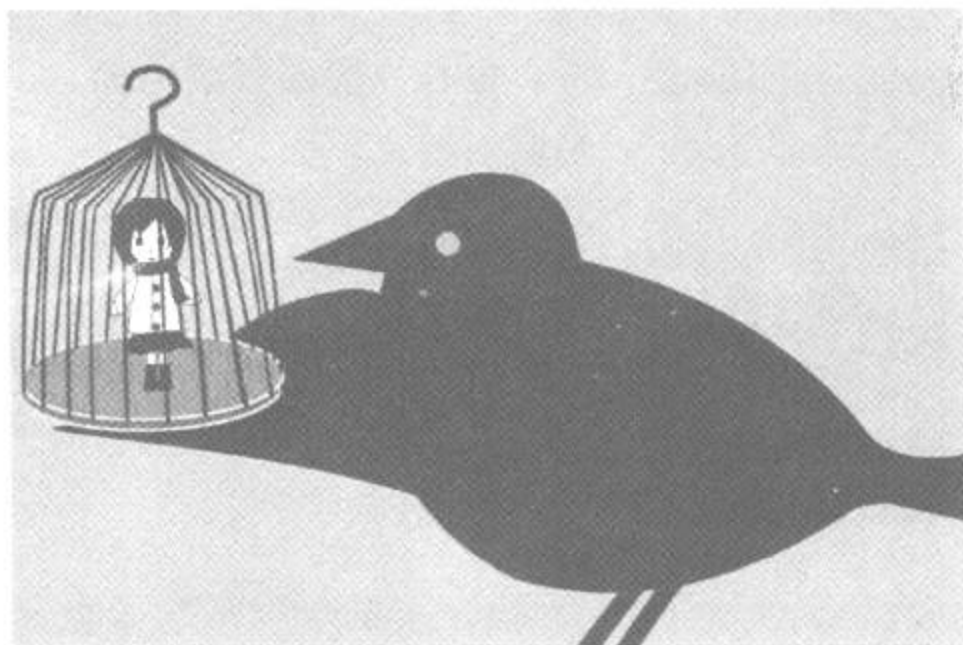
反过来想：晒布与卖伞

我国古代有这样一个故事，一位母亲有两个儿子，大儿子开染布作坊，小儿子做雨伞生意。每天，这位老母亲都愁眉苦脸，天下雨了怕大儿子染的布没法晒干；天晴了又怕小儿子做的伞没有人买。一位邻居开导她，叫她反过来想：雨天，小儿子的伞生意做得红火；晴天，大儿子染的布很快就能晒干。逆向思维使这位老母亲眉开眼笑，活力再现。



换位思考：如果我是他

1960年，本·达菲（Ben Duffy）在纽约有一家小型的广告代理公司。他听到消息说，美国烟草公司正在寻找新的代理商，所以他打电话给美国烟草公司的总裁，约定了面谈的时间。这可是一笔巨大的生意，它能使本·达菲的小公司一举成名。达菲觉得他必须计划一下这次的会面，于是他去酒店租了一个房间，保证自己不受任何干扰。他工作了很久但仍然没有找到突破口。最后，他自言自语道：“如果我是美国烟草公司的总裁，我想知道代理商的哪些情况呢？”他马上坐下来，写出了一系列问题，然后他把问题削减成十个，并且都准备了答案。第二天，达菲被领进总裁的办公室，在拘谨地进行了自我介绍之后，他说：“我想您一定想通过今天的会面知道我们公司的一些情况，所以我准备了十个问题，也许您希望知道答案。”“真是太有趣了，”总裁回答说：“我做了同样的事情，您愿意和我交换一下各自所列的问题吗？就现在。”达菲知道这是决定生意成败的一个关键，他同意了。他在看总裁所写的问题时，非常惊奇地发现他们列出的问题非常相似。这时候，总裁说道：“我看了一下，十个问题中有七个是一样的。”达菲表示同意。总裁接着说：“我觉得我们可以在此基础上进行讨论，得出一个双赢计划。”就这样，本·达菲的小公司得到了这笔价值百万的生意，如今它已经成为世界上很著名的公司了。



为人与为己：告示的措词

一趟客运列车，曾为冬天乘客不肯随手关门而大伤脑筋，于是在每节车厢里贴了一张告示：“为了大家的舒适，请随手关门。”告示贴出后，情况虽有所改变，但收效不是很大。后来，列车长想出了一个新的方法，将告示改写成：“为了您自己的舒适，请随手关门。”从此以后，车门基本上都关好了。



换一种思路：当大江拦住去路

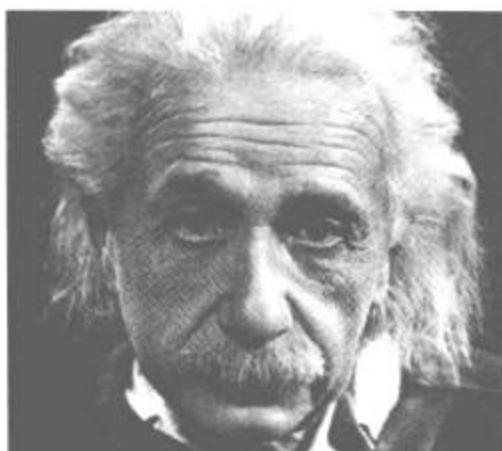
一次，一位研究管理的大学教授受邀到企业讲授“创新思维与企业发展战略”课程。课程开始后，教授向大家提出了一个有趣的问题：“在很远的地方发现了金矿，为了得到黄金，人们蜂拥而至，可一条大江挡住了人们的必经之路，你们会怎么办？”教授刚说完考题，课堂就热闹起来，有人说游过去，有人说绕道走，但教授却笑而不语。良久，教授才严肃认真地说：“为什么非要去淘金，为什么不可以买一条船搞营运，接送那些去淘金的人，这不是照样可以发财致富吗！”大家愕然。教授接着说：“人们为了发财，即使票价再



贵，也心甘情愿买票上船，因为前面就是诱人的金矿啊！”大家顿时茅塞顿开。其实，对于生活中的许多问题，当我们无所适从时，为什么不能换一种思路？是的，在智者的眼里，困境往往意味着一个潜在的机遇，只是我们未曾想过或难以想到。

爱因斯坦的逻辑题：“你戴的是什么颜色的帽子”

许多著名的科学家常常喜欢出一些有趣的题目，来考一考别人的机敏度和逻辑推理能力。据说爱因斯坦就曾经出过这样两道题目：



1. 土耳其商人和帽子

有一个土耳其商人，想找一个助手协助他经商。但是，他要的这个助手必须十分聪明才行。消息传出的三天后，有 A、B 两个人前来联系。这个商人为了试一试 A、B 两人谁更聪明一些，把他们带进一间漆黑的房子里。商人打开电灯说：“桌子上有五顶帽子，两顶是红色，三顶是黑色。现在，我把灯关掉，并把帽子摆放的位置搞乱，然后我们三人各自摸一顶帽子戴在头上。当我把灯打开时，请你们尽快地说出自己头上戴的帽子是什么颜色的。”说完之后，商人就关了灯。随后，三个人各自摸了一顶帽子戴在头上。与此同时，商人把余下的两顶帽子藏了起来。待这一切完成之后，商人重新开灯。A、B 两人看到商人头上戴的是一顶红色的帽子，他们互相对视，都不做声。过了一会儿，A 开口喊道：“我戴的是黑帽子。”

那么，A 是怎样推理的？他的推理正确吗？

A 是这样推理的：如果我戴的也是红帽子，那么，B 就能马上猜到自己戴的是黑帽子（因为红帽子只有两顶）；而现在 B 并没有立刻猜到，可见，我戴的不是红帽子。

如此看来，B 的反应确实是慢了。结果，A 被土耳其商人雇用了。

2. 谁会去洗澡

爱因斯坦对学生说：“有两位工人，修理老旧的烟囱，当他们从烟囱里爬出来的时候，一位很干净，另一位却满脸满身的煤灰，请问谁会去洗澡呢？”

一位学生说：“当然是那位满脸、满身煤灰的工人会去洗澡喽！”

爱因斯坦说：“是吗？请你们注意，干净的工人看见另一位满脸

满身的煤灰，他觉得从烟囱里爬出来真是肮脏，另一位看到对方很干净，就不这么想了。我现在再问你们，谁会去洗澡？”

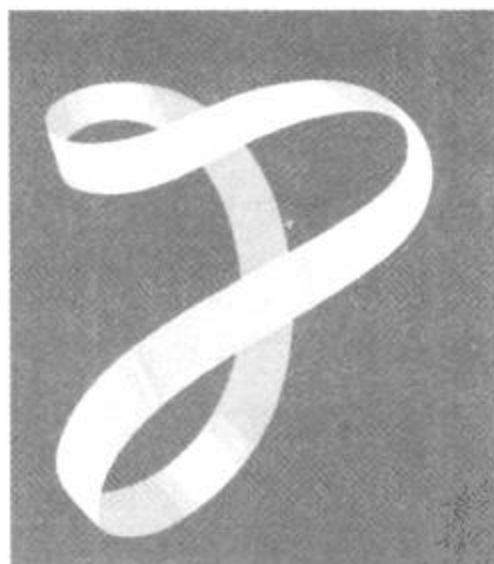
有一位学生很兴奋地发现了答案：“噢！我知道了！干净的工人看到肮脏的工人时，觉得他自己必定也是很脏的，但是肮脏的工人看到干净的工人时，却觉得自己并不脏啊！所以一定是那位干净的工人跑去洗澡了！”

爱因斯坦看了看其他的学生，所有的学生似乎都同意这个答案。

只见爱因斯坦慢条斯理地说：“这个答案是错的。两个人同时从老旧的烟囱里爬出来，怎么可能一个是干净的，另一个是脏的呢？”

从一张 A4 纸里穿过去：做法真奇妙

上课时老师问学生：“谁可以把自己的身体从一张 A4 纸里穿过去？”学生们有的摇头，有的说道：“从一张纸里把身体穿过去？这是不可能的事儿啊！老师在搞什么名堂？”

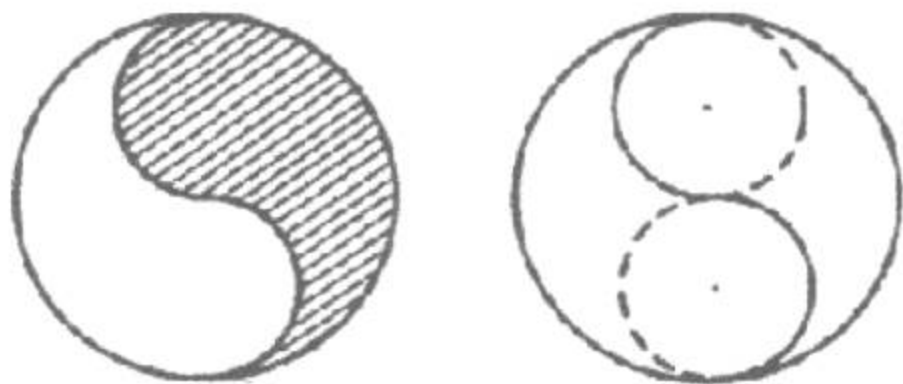


老师见大家绞尽脑汁想也想不出来，便说：“试试就知道了！”他拿来一把剪刀和一张 A4 纸，以一指的宽度把纸张按“回”字形开始剪，但不剪断。

十几分钟过去了，一张纸变成了细细长长的纸条。老师用胶带把纸条粘起来，变成了一个大圆圈，他叫来几个同学都轻而易举地钻过去了。嘿，真有意思！同学们给老师竖起大拇指：“太奇妙了！太奇妙了！”

合成谬误：整体不是个体的叠加

“合成谬误”是一种错误的推理，它论证说：如果一个整体的每一部分都有某种性质，则该整体也有此种性质；如果一个集合的每一个别元素都有某种属性，则该集合也具有此种属性。例如，“如果这辆汽车的每一个零件都质量很好，则这辆汽车的质量很好”。“合成谬误”之说在经济学界流传甚广。大名鼎鼎的萨缪尔森在其《经济学》中这样写道：“由于某一原因对个体来说是对的，便据此而认为对整体来说也是对的，这就是合成推理的谬误。”在书中萨缪尔森还给出了不少“合成谬误”的例子。比如，在精彩的足球赛中，球迷们为了看得更清楚而站起来，可是当所有的人都站起来的时候，大家就都看不清楚了；为了增加收入，农民辛勤劳作，老天也作美，风调加雨顺，但如果所有农民都辛勤劳作，农业将获得全面丰收，谷多而贱，谷贱伤农，结果农民收入反而会减少；经济不景气，个人理性的选择是减少消费，增加储蓄，但这会引起有效需求不足，加剧经济不景气，使个人处境变得更坏；同样，企业在经济不景气时理性的选择是减员，但这又会引起有效需求不足，加剧经济不景气，使公司和企业的处境变得更坏。如此说来，“合成谬误”因为错误地认为整体或集合是部分或个别元素的简单叠加，所以会导致推理的荒谬。与“合成谬误”相反，还有一个叫做“分解谬误”的推理，它论证说：如果整体或集合具有某种性质，则它的每一部分或元素也具有此种性质。例如，“美国是富裕的，所以每一位美国公民也是富裕的”。但实际上，在整体和部分之间并不存在这种转换关系。



威森先生的哲理：零分的启示

还是六年级的时候，自然老师威森先生为我们介绍了一种名为“怪山猫”的动物，因其只在夜间出没，适应能力差，在冰河时代已经绝种。



他还拿出一块骨头让我们传看。

第二天，老师立即进行了测验。因为我们认真听课，卷子答得异常圆满。

可发卷时，我吓呆了——每道题都打上大红色的叉。一看其他同学的卷子，也全是不及格。这是怎么回事？

威森先生解释说，与这“怪山猫”有关的一切，全是他自己“捏造”出来的，世界上根本没有这种动物。“所以，”老师有些严厉地说：“你们的笔记资料都是错误的，能让错误的答案得分吗？”

大家都愤愤不平，这算什么老师？威森老师继续和蔼地说：“你们早该悟出真相。你看，我把猫的骨头当做‘怪山猫’的骨头给你们传看时，不也告诉过你们，这种动物并未留下丝毫可寻之迹吗？你们中有人指出过吗？我在介绍它的视力的神奇功效时，你们又有谁会问我是如何得知的呢？”

事后，他真的把0分记在我们的记分簿上。

威森先生希望学生能从这次教训中吸取经验：老师和教科书也会出错，任何时候都不要让自己的脑袋睡着了。“他不该这样耍弄你们！”一位朋友对我说。我却非常郑重地说道：“不，老师是对的！”



第九章

【决策篇】

选择不是越多越好：果酱实验

有选择比没选择好，选择多比选择少好，这几乎成了人们生活中的常识。但实际情况并非如此。美国斯坦福大学的心理学教授马克·莱珀（Mark Lepper）和哥伦比亚大学商学院的席娜·艾扬格（Sheena Iyengar）教授共同进行的研究表明：选项愈多反而愈可能造成负面结果。他们曾经做了一系列实验，其中有一个实验是让一组被测试者在6种巧克力中选择。结果这一组中有更多人感到所选的巧克力不大好吃，对自己的选择有点后悔。

另一个实验是品尝果酱，研究发现，如果让消费者选择在6种还是24种果酱中挑选一种时，人们都愿意有更多的选择。可是真正决定购买的时候，在6种果酱中选择的人们作出的购买决定，是在24种果酱中选择的人作出购买决定的10倍。实验是在加州斯坦福大学附近的一个以食品种类繁多而闻名的超市中进行的。工作人员在超市里设置了两个试吃摊位，一个有6种口味的果酱，另一个有24种口味的果酱。结果显示有24种口味的摊位吸引的顾客较多：242位经过的客人中，60%会停下来试吃，而260个经过6种口味的摊位的客人中，停下来试吃的只有40%。不过最终的结果却出乎人们的意料：在有6种口味的摊位前停下的顾客中有30%的人都至少买了一瓶果酱，而在有24种口味的摊位前停下试吃者中只有3%的人购买了果酱。看来过多选项也不见得是一件好事，它会使人们陷入游移不定的状态。

如果不是买果酱这样的简单消费，而是投资可以使人们获得收益的事件呢？研究发现，这种情况下人们的表现并没有好太多。过多的选择使人们变得保守，不愿意为极可能获得的收益冒风险。这种情况下人们可能采取一种简化策略，要么随便选一种，要么什么都不选。

比如，美国科学家曾进行过一项关于退休基金选择情况的研究。在美国，由于



有政策的支持，选择参与这样的基金基本上都是有利的，不参与就相当于把到手的钱白白扔掉。研究者考察了 647 个公司共 80 万名员工的退休基金选择情况，结果发现，当公司提供选择的退休基金只有 2 种的时候，有 75% 的员工选择了参与；而当选择有 59 种时，参与的比例就只有 60% 了。选择多了，似乎人们在有利益的事情上反而糊涂了。

“困难”的选择：把最胖的推下去

英国某家报纸曾举办了一项高额奖金的有奖征答活动。题目是：在一个充气不足的热气球上，载着三位关系世界兴亡命运的科学家。第一位是环保专家，他的研究可拯救人类免于因环境污染而面临死亡的厄运。第二位是核研究专家，他有能力防止全球性的核战争，使地球免于遭受灭亡的绝境。第三位是粮食专家，他能在不毛之地，运用专业知识成功地种植食物，使几千万人脱离因饥荒而亡的命运。此刻热气球即将坠毁，必须丢出一个人以减轻载重，使其余的两人得以存活，请问该丢下哪一位科学家？

问题刊出之后，因为奖金数额庞大，信件如雪片般飞来。在这些信中，每个人皆竭尽所能，甚至天马行空地阐述他们认为必须丢下哪位科学家的宏观见解。

最后结果揭晓，巨额奖金的得主是一个小男孩。他的答案是——将最胖的那位科学家丢出去。



有选择与无选择：养老院里的实验



美国哈佛大学心理学系教授埃伦·兰格（Ellen Langer）和朱迪思·罗丁（Judith Rodin）曾经对一所养老院的老人进行研究，这些老人分住在两个不同的楼层，他们决定给这些老人一些福利，比如，几盆摆在房间里的植物，以及在一周中的某个晚上看一场电影。他们让住在其中一层楼的老人可以自由掌控，住这层楼的老人可以选择自己喜欢的植物（但要自己浇水），可以选择哪天晚上看电影。但住在另外一层楼的老人，由护士选择植物（也由护士浇水），由护士决定哪天晚上去看电影。

研究结果表明，有自由掌控权的老人，活得更开心、更活跃，头脑也更清楚。

胆量：成功的素质

在日常生活中，有谁没事就想着去折腾，然后承受失败的恶果呢？精明人、有能力的人，大都不愿意这么做事，更不愿意这么生活。只有胆量大的人、不怕挫折的人，甚至是不怕死的人，才肯这么做事。但凡天下大事，又必须要有胆量才能做得起、撑得住、站得稳。有意思的是，英国心理学家在调查中发现，许多的能人、精明人，为了成就他们所从事的事业，长年学习和要去掌握的，原来都是围绕着如何提高自己的胆量的学问。他们终日在心里默默训练的那个东西，原来就是胆量。他们说的要全面提升素质，实际就是如何提升自己的胆量。为此，英国科学家提出一个结论：胆量，往往才是承受生活中一切艰辛、做成一切事业的根基！



成大事只要一点勇气：林肯的见解

一位叫马维尔的法国记者去采访林肯。他问林肯：“据我所知，上两届总统都想过废除黑奴制度，《解放奴隶宣言》也早在他们那个时期就已草就，可是他们都没拿起笔签署它。请问总统先生，他们是不是想把这一伟业留下来，让您去成就英名？”

林肯答：“可能有这个意思吧。不过，如果他们知道拿起笔需要的仅仅是一点勇气，我想他们一定非常懊丧。”

马维尔还没来得及问下去，林肯的马车就出发了，他一直都没弄明白林肯这句话的含义。

林肯去世 50 年后，马维尔才在林肯致朋友的一封信中找到答案。林肯在信中谈到幼年时的一段经历。

“我父亲在西雅图有一处农场，上面有许多石头。正因如此，父亲才得以以较低的价格买下农场。有一天，母亲建议把上面的石头搬走。父亲说，如果可以搬，主人就不会卖给我们了，它们是一座座小山头，都与大山连着。



有一年，父亲去城里买马，母亲带着我们在农场里劳动。母亲说，让我们把这些碍事的东西搬走好吗？于是我们开始挖那一块块石头。不长时间，就把它给弄走了，因为它们并不是父亲想象的山头，而是一块块孤零零的石块，只要往下挖一米，就可以把它们晃动。”

林肯在信的末尾说，有些事情一些人之所以不去做，只是因为他们认为不可能。其实，有许多不可能，只存在于人的想象之中。

读到这封信的时候，马维尔已是 76 岁的老人，就是在这一年，他正式下决心学习汉语。据说三年后的 1917 年，他在广州旅行采访，是以流利的汉语与孙中山进行对话的。

最后 1 枪丢金牌：“杯具”枪手

2008 年 8 月 17 日 13 时 51 分，北京奥运会射击比赛还有一个人的最后一枪就将全部结束。此时其他参加男子 50 米步枪三姿的运动员都完成了比赛，那个还没有完成比赛的就是美国人马修·埃蒙斯，他最后一枪前的成绩是 1 265.9 环，第 9 枪打完还领先第二名 3.3 环，第 10 枪只要 6.7 环——一个步枪射击中的业余水平，金牌就属于他了。国外的很多通讯社，此时已经写好了埃蒙斯夺冠的快讯，只等他最后一发击出。埃蒙斯举枪、瞄准、击发。

4.4 环！在全场观众愕然的惊叹声中，埃蒙斯不知所措地摆弄着手中的枪，一脸的不幸与无奈，流露出近乎绝望的眼神。埃蒙斯的离奇失误把美国媒体也急坏了，他们不得不把事先写好的通讯稿推倒重来。

在子弹飞出去的一瞬间，埃蒙斯已经预感到自己遭到“魔咒”了，但是他还是抱着一丝的希望，希望自己能拿下这块就要到手的金牌，弥补四年前的遗憾。

历史惊人地相似，或许连埃蒙斯自己都无法相信，四年前的噩梦这一次在北京重现了。时光一下子倒转四年，回到了 2004 年 8 月 22 日的雅典奥运会马可波罗射击场。

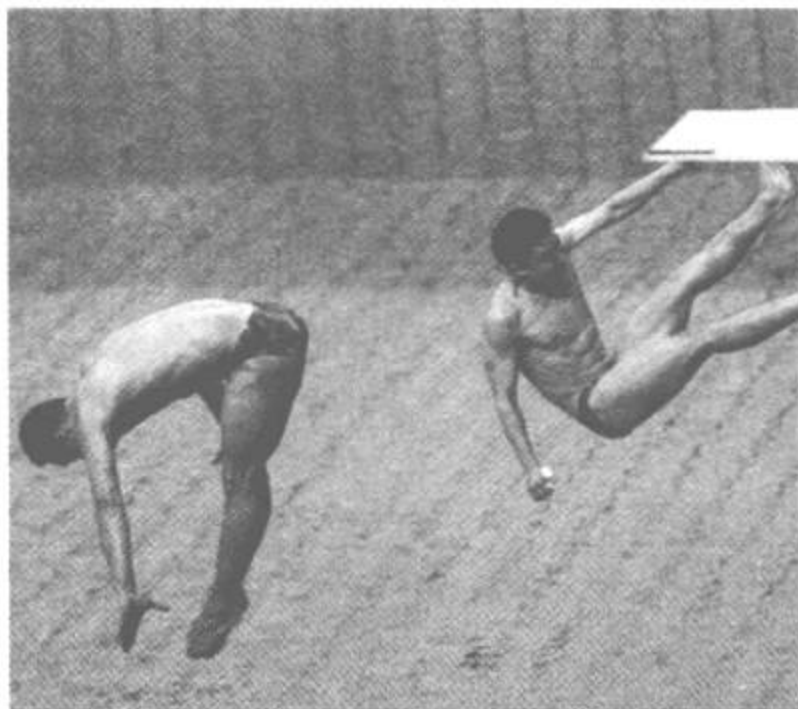
当时的三姿比赛也进行到了最后一枪，2 号靶位的埃蒙斯同样最后一个击发。他只要得到不低于 7.1 环的成绩就能夺冠，但最后一声枪响后，正当他举起双手准备欢呼的时候，坏消息传来，他居然打错了靶，2 号靶位的他却把子弹射向了 3 号靶位。在美国人出现脱靶这种超级失误后，金牌属于了中国队的贾占波。

四年一个轮回，再次站在奥运会决赛场上的埃蒙斯万万没想到，噩梦就像幽灵一样，从雅典追到了北京。两届奥运会，埃蒙斯都用同样的近乎离奇的方式，把金牌送给了他人。



雅典奥运会上演希腊神话：最后一跳的失误

北京时间 2004 年 8 月 17 日凌晨，雅典奥运会男子双人三米板跳水决赛上演了戏剧性的一幕，用“天下大乱”一词来形容都不为过。世界杯冠军彭勃和王克楠第一，世锦赛金牌获得者萨乌丁和多布罗斯克第二，美国大奖赛冠军杜马斯兄弟第三，只不过全都是倒数的。名不见经传的希腊人希拉尼蒂斯和毕米斯成了笑到最后的人，令希腊观众狂喜了一把。



经过电脑抽签之后，彭勃和王克楠被排在第一位出场，两个人似乎并没有受到太大的影响，稳稳地一路领先到第四轮。此时，这对中国选手的分数为 283.89 分，比第二位的杜马斯兄弟高了 12 分之多，只要不出大的意外，最后一跳之后，冠军就将是他们的囊中之物。然而，意外出现了。两个人的最后一个动作是向前翻腾两周半转体两周，难度系数为 3.4。

当两人起跳后，王克楠在空中对自己的动作显然失去了控制，摇摇晃晃地手、脚一起扎入水中，所有的裁判一致给了他们 0 分！彭勃首先钻出水池，怔怔地盯着记分牌。王克楠一脸茫然。“我太想要那块金牌了。但是一起跳，我就知道自己没跳好，脑袋里一片空白。”王克楠后来无比懊悔地说。

中国选手的严重失误好像富有传染性。杜马斯兄弟的反身翻腾两周半转体一周半以斜拍姿态入水结束，得分仅有 55.65 分，而令中国跳水界闻之生畏的萨乌丁则带给了人们英雄迟暮的悲哀。这位 30 岁的俄罗斯老将也栽在反身翻腾两周半转体一周半这个动作上，最后弯着身体钻进了水。

悉尼奥运会男子双人三米板冠军肖海亮在看完男子双人三米板

的比赛后表示，男子双人跳板上演希腊神话让人匪夷所思。他说：“这真是太奇怪了，正像熊倪、黄健翔在解说时说的那样，又创造了一个希腊神话。”因为这两位希腊选手在之前的比赛中，从来都没有进入过前三名，应该说他们是不具备夺冠或者争夺奖牌的实力的。在这个项目中，新崛起的澳大利亚、美国，还有传统强国俄罗斯、中国在一场比赛中同时出现严重失误，而且都是在最后一跳，实在让人匪夷所思。

正确答案：报道的要点

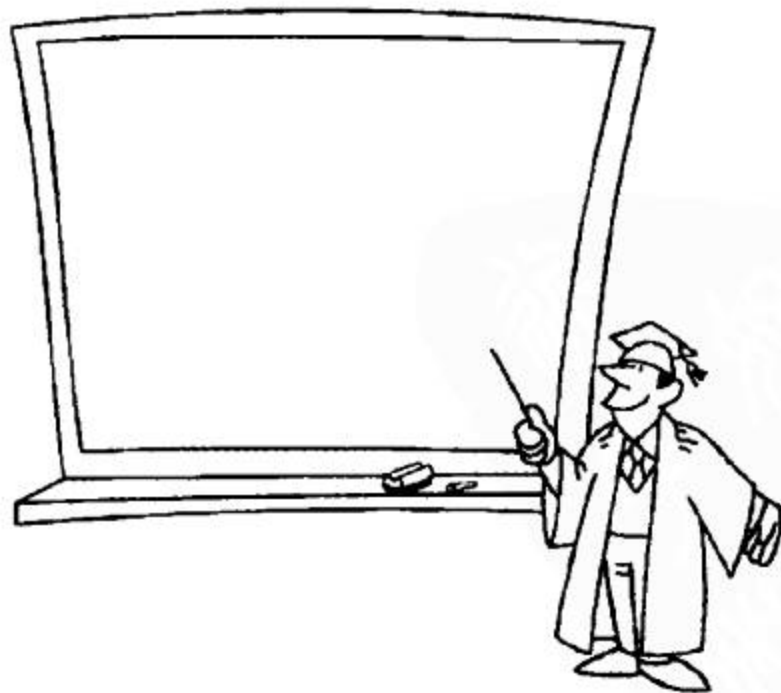
在新闻写作课上，教授一再强调，新闻写作的第一要则是要把读者放在第一位，这才是成功的关键。

下课前，教授给大家出了一道测验题，他在黑板上写道：“本市市立中学的校长宣布，该校所有老师将于本周四到邻市参加研讨会。芝加哥大学人类学系的两位教授将在会上讲话。”教授要求同学们根据这些素材为本市的晚报写一个简短的报道。

题目很简单，同学们很快交了卷，答案大同小异，无非是把会议的时间、地点、人物等要素报道了一遍。

第二堂课，考卷发回来了，令大家惊讶的是：几乎每个人都得了零分！

教授大声说：“你们都忘了我反复强调的关键要素——读者。晚报的读者是谁？是普通市民，是学生和学生家长。”说完他在黑板上写下了一行大字：“本周四，市立中学停课一天。”这才是那次测验的正确答案。



“华伦达心态”：心理压力是祸首

1978年，世界著名的走钢索表演者华伦达在波多黎各首都圣胡安市表演时，不慎从75米高的钢索上摔下死去。作为一名非常成功



的走钢索表演者，他的死讯令许多人感到不解。后来，他的夫人道出了原委——因为那次表演有一个重要人物到场，事前华伦达就不停地唠叨着：“我一定不能失败，我一定要成功。”然而，正是这种“一定要成功”的巨大心理压力，使他走向了失败。后来，心理学家把这种现象称作“华伦达心态”，也就是说目的性越强，越不容易成功。

美国斯坦福大学的一项研究也表明，人大脑里的某一图像会像实际情况那样刺激人的神经系统。比如当一个高尔夫球手击球前一再告诉自己“不要把球打进水里”时，他的大脑里往往就会出现“球掉进水里”的情景，而结果往往事与愿违，这时球大多都会掉进水里。这项研究从一个侧面证实了“华伦达心态”。

富翁的遗嘱：把握问题的关键

有一个富翁得了重病，已经无药可救，而唯一的独生子此刻又远在异乡。他知道自己死期将至，但又害怕贪婪的仆人侵占财产，便立下了一份令人不解的遗嘱：“我的儿子仅可从财产中先选择一项，其余的皆送给我的仆人。”富翁死后，仆人便欢欢喜喜地拿着遗嘱去寻找主人的儿子。

富翁的儿子看完了遗嘱，想了一想，就对仆人说：“我决定选择一样，就是你。”这个聪明的儿子立刻得到了父亲所有的财产。



外重者内拙：“目的颤抖”

孔子曾说：同样一个人，在赌博时，用瓦片下注往往可以巧中，用玉钩下注就心存畏惧，用黄金下注就会头脑发昏，这是因为他看重身外之物而有所顾惜，心怀畏惧。所以说凡是看重身外之物的人，内心必然笨拙。心理学有个概念叫做“目的颤抖”，与孔子说的道理有些相近。这个心理学概念最早由奥地利的心理学家雷蒙·阿隆（Raymond Aron）提出。他用来论证这个心理学概念的实验其实非常简单：在给小小的绣花针引线的时候，越是全神贯注地努力，手抖动得越厉害，线越是不容易引入。阿隆将其简洁明了地概括为：“目的性越强，越不容易成功。”

以奥运会的射击比赛为例，1996年亚特兰大奥运会上，中国老将王义夫打完59发时，总成绩还领先第二名3环多，但最后一枪却失去水准，以0.1环之差痛失金牌。



选择方向：蚂蚁的智慧

有一则寓言，是说有两只蚂蚁想翻越前面一段墙，寻找墙那头的食物。这段墙长有20来米，高有近百米。其中一只蚂蚁来到墙脚前就毫不犹豫地向上爬，辛苦地努力着向上攀爬，可是每到它爬到大半时，就会由于劳累、疲倦等因素而跌落下来。但是它不气馁，它相信只要有付出就会有回报。一次次跌下来，它又迅速地调整一下自己，重新开始向上爬。

而另一只蚂蚁观察了一下，决定绕过这段墙。很快地，这只蚂蚁绕过这段墙来到食物面前，开始享用起来，而那只“勇敢、坚定”的蚂蚁还在不停地跌落下去而后又重新开始。

很多时候，成功除了勇敢、坚持之外，更需要方向。也许有了一个好的方向，成功会来得比想象的更快。



思想实验：公正的困惑

1. 电车难题

“电车难题”可以说是伦理学领域最为知名的思想实验之一，其内容大致是：一个疯子把五个无辜的人绑在电车轨道上。一辆失控的电车朝他们驶来，并且片刻后就要碾压到他们。幸运的是，你可以拉一个拉杆，让电车开到另一条轨道上。但是还有另一个问题就是那个疯子在另一条轨道上也绑了一个人。考虑以上状况，你应该拉拉杆吗？

2. 胖子假设

同样有一节失控的有轨电车飞驰而来，电车前方的轨道上绑着五个人。在电车与被绑的五人之间，隔着一座天桥，桥上站着一个大胖子。拯救被绑五人的唯一办法，就是把这个大胖子推下天桥，（不管胖子有没有摔死）电车将他撞死后就会停下来。你是推还是不推？

3. 器官移植

假设你是一位医生，现在有五位病人急需五种器官进行移植手术来挽救生命，你是应该放任五个人的死亡还是设法杀死一位病危者并把他的器官移植给五位病人？换句话讲，你认为杀死一个病危者而拯救五个人的性命的人是否该受到法律制裁？

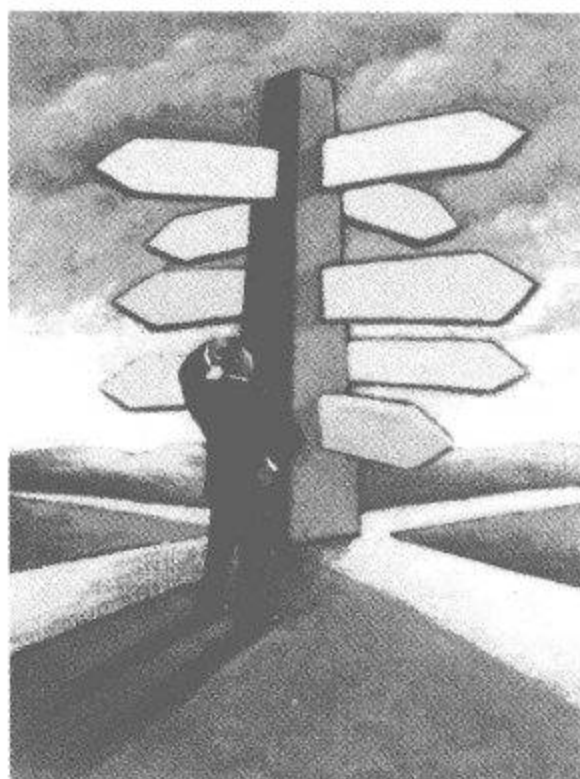
4. 定时炸弹

“定时炸弹”思想实验要求你想象一个炸弹或其他大规模杀伤性武器藏在你的城市中，并且爆炸的倒计时马上就到零了。在羁押者中有一个知情者，他知道炸弹的埋藏点。你是否会使用酷刑来获取情报？如果那个知情者对酷刑毫无反应，那么你是否愿意通过拷打他的妻子或儿女来获取情报？

5. 海难求生

一艘船在海上遇到了危险，船上的四名船员由于缺乏食物和水，急切地盼望着救援人员的到来。然而许多天过去了，救援人员一直没有来。其中一名船员，他是一名孤儿，在船上做侍者，因为喝了

海水已经病倒了。为了能够维持生命，另外三名船员把这位生病的侍者杀死并吃掉，最后成功地获救。因为杀害了那名男侍者，他们回国后被逮捕，面临法庭的宣判。你觉得应该给他们定罪吗？

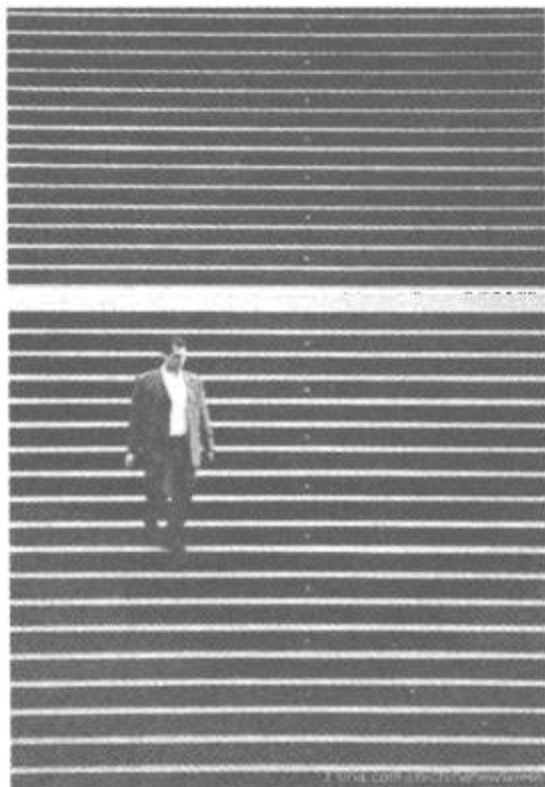




第十章

【人 际 篇】

我与春天有一个约会：乔治在哈佛的最后一课



美国哲学家乔治·桑塔亚纳选定4月的某天结束他在哈佛大学的教学生涯。那天，乔治在礼堂讲最后一课，快结束的时候，一只美丽的知更鸟落在窗台上不停地欢叫着，他打量着小鸟，许久，他转向听众轻声地说：“对不起诸位，失陪了。我与春天有一个约会。”说完便匆匆地走了。

这句临别留言，像诗一般美好。不热爱生活的人，无论如何也说不出。人们在告别自己从事一生的某项事业时，出现伤感情绪是难免的，很多人会因此而失落、悲观，乔治·桑塔亚却以一种充满朝气、热爱生活的心态，幽默地面对人生暮年的这一幕。

艾森豪威尔的幽默：将军的一跤

第二次世界大战期间，艾森豪威尔到前线视察，并对官兵发表演说，以鼓舞士气。不巧下雨路滑，讲完话要离去时摔了一跤，引得官兵哄堂大笑。身旁的部队指挥官赶紧扶起他，并对官兵无礼的哄笑，郑重地向他致歉。艾森豪威尔对指挥官悄声说：“没关系，我相信这一跤比刚刚所讲的话更能鼓舞士气。”



温莎公爵喝洗手水：智慧的闪光

英国王室为了招待印度当地居民的首领，在伦敦举行晚宴，身为皇太子的温莎公爵主持这次宴会。在宴会上，达官贵人们觥筹交错，相与甚欢，气氛非常融洽。可就在宴会快要结束时，出了这么一件事：侍者为每一位客人端来了洗手盘，印度客人看到那精巧的银制器皿里盛着亮晶晶的水，以为是喝的水，就端起来一饮而尽。温莎公爵神色自若，一边与众人谈笑风生，一边也端起自己面前的洗手水，像客人那样自然而得体地一饮而尽。接着，大家也纷纷效仿，本来要造成的难堪与尴尬顷刻消弭，宴会取得了预期的成功，当然也就使英国国家的利益得到了进一步的保证。

倘若温莎公爵在宴会上纠正客人的错误而在银盘里优雅地洗手，整个宴会将会乌云密布。所以，一位陪酒大臣说，当温莎公爵拿起银盘饮水时，他看到了智慧的闪光。

宽容：不同的立场，不同的感受

一只小猪、一只山羊和一头乳牛，被关在同一个畜栏里。有一次，牧人捉住小猪，它大声号叫，猛烈抵抗。山羊和乳牛讨厌它的号叫，便说：“他常常捉我们，我们并不大呼小叫。”小猪听了回答道：“捉你们和捉我完全是两回事，他捉你们，只是要你们的毛和乳汁，但是他捉住我，却是要我的命呀！”看来，立场不同、所处环境不同，就很难了解对方的感受，因此对别人的失意、挫折、伤痛，不宜幸灾乐祸，而应要有关怀、要多了解，要有一颗宽容的心！



不要把自己看得太重：大家并没注意你

大李留胡子已有多多年，现在他准备把胡子剃掉，可是他又有点犹豫：朋友、同事会怎么想，他们会不会取笑我？

经过数天的深思熟虑，他终于下决心只留个小胡子。第二天上班时，他已有足够的心理准备来应付最糟的状况。结果出乎意料，没有人对他的改变有任何评语，大家匆匆忙忙来到办公室，紧张紧张地做着各自的事情。事实上，一直到中午休息时都没一个人对他的胡子评价过一个字。

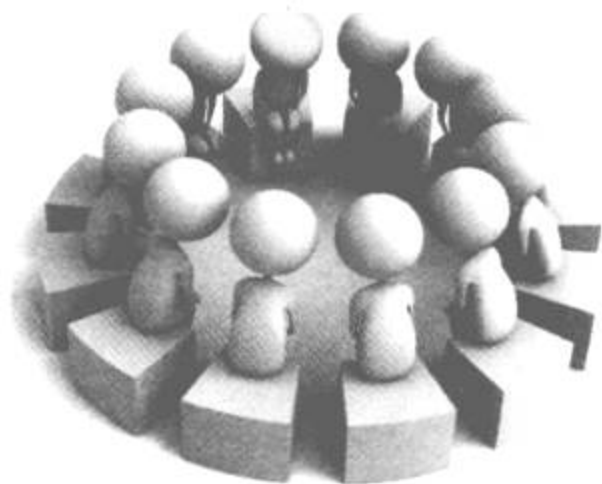
最后他忍不住先问别人：“你觉得现在我这样子如何？”

对方一愣：“什么样子？”

“你没有注意到我今天有点不一样吗？”

同事这才开始从头到脚打量他，最后终于有人嚷出：“噢，你留了八字胡。”

著名表演艺术家英若诚也讲过一个类似的故事。他生长在一个大家庭中，每次吃饭都是几十个人坐在大餐厅中。有一次他突发奇想，决定跟大家开个玩笑。吃饭前，他把自己藏在饭厅内一个不被注意的柜子中，想等到大家遍寻不着他时再跳出来。让小英若诚大为尴尬的是，大家丝毫没有注意到他的缺席。酒足饭饱，大家离去，他才蔫蔫地走出来吃了些残汤剩菜。自那以后，他就告诫自己：永远不要把自己看得太重要，否则就会大失所望。



应该搭载谁：公私可以兼顾



有一个有趣的外国测试题：一个风雪交加的夜晚，某人驾车在一乡村公路上驶过时，有三个人正在等公共汽车，一个是患了重病的老太太，一个是救过他的医生，一个是他心仪已久的漂亮姑娘。三人已等了几个小时，可公共汽车还没有来，而此人的车只能搭载一人。那么，此人应该搭载谁？

答案真的有点出乎意料：把车钥匙交给医生，让他送老太太去医院，自己陪心爱的姑娘一起等公共汽车。这个答案确实很高明。报恩、救人，还能与姑娘相伴，可谓一石三鸟、一箭三雕。

留条缝隙：人际的空间

建筑工人们在铺设水泥地时，总是用一些长长的小木条将水泥地隔成一个个方块，待水泥地干后，再将木条从水泥地里取出，每块水泥地之间便留下了一道道窄小的缝隙。问他们为何如此，他们会给你解释物体热胀冷缩的道理，说水泥受热膨胀、遇冷收缩，给它们之间留有缝隙，就是给它们一个自由伸缩的空间。这样，水泥地就不会因冷热变化而引起破裂，自然也就更加坚固、耐用。其实，不仅是水泥地，人与人之间的关系又何尝不是如此呢！



细细体味一下这句话，真的很有几分道理。建立人际关系跟铺设水泥地一样，只有留下适当的缝隙，才能给人际关系留下一个伸缩自由的弹性空间，才能不会因一时情感冷热而导致人际关系的破裂，这样建立起来的人际关系，才能更牢固和长久。

钉子：生气留下的伤疤



有一个男孩有着很坏的脾气，于是他的父亲就给了他一袋钉子，并且告诉他，每当他发脾气的时候就钉一颗钉子在后院的围篱上。

第一天，这个男孩钉下了 37 颗钉子。慢慢地每天钉下的数量减少了。他发现控制自己的脾气要比钉下那些钉子来得容易些。

终于有一天这个男孩再也不会因为失去耐性而乱发脾气了，他告诉他的父亲这件事。父亲告诉他，现在开始每当他能控制自己的脾气的时候，就拔出一颗钉子。

时间一天天地过去了，最后男孩告诉他的父亲，他终于把所有钉子都拔出来了。

父亲握着他的手来到后院说：你做得很好，我的好孩子。但是看看这些围篱上的洞，这些围篱将永远不能恢复成从前。你生气的时候说的话将像这些钉子一样在别人心中留下疤痕。如果你拿刀子捅别人一刀，不管你说了多少次对不起，那个伤口将永远存在。话语的伤痛就像真实的伤痛一样令人无法承受。

森林效应：个人与集体

一棵树如果孤零零地生长于荒郊，即使成活也多半是枯矮畸形；如果生长于森林中，则枝枝争抢雨露，棵棵竞取阳光，以致高耸入云、郁郁葱葱。人们将此现象称之为“森林效应”。“森林效应”告诉我们：个人的成长是在集体中通过与人交往、与人竞争而形成的，集体的要求、活动、舆论、评价和成员素质等都对个人成长具有举足轻重的作用。良好的集体可能造就心智健康的人，不良的集体可能造就心智不健康的人。



宁静：岩洞中的鸟窝

在一次绘画比赛中，要比谁的画最能代表平静、祥和的意境。有的人画了黄昏森林，有的人画了宁静的河流，有的人画了雨后的彩虹，还有的人画了沾了露水的玫瑰花瓣，等等。

评委们认真看过每一件作品后，最后只选出两件。

第一件作品画了一池清幽的湖水，周遭的高山和蓝天倒映在湖面上，天空点缀了几抹白云。仔细看的话，还可以看到湖的左边角落有座小屋，打开了一扇窗户，烟囱有炊烟袅袅升起，表示有人在准备晚餐。

第二幅画也画了几座山，山形阴暗嶙峋，山峰尖锐孤傲。山上的天空漆黑一片，闪电从乌云中落下，也降下了冰雹和暴雨。这幅画和其他作品格格不入，不过如果仔细一看，可以看到险峻的岩石堆中有个小缝，里面有个鸟窝。尽管身旁狂风暴雨，小鸟还是安静地蹲在窝里。

评委们经过讨论，最后将首奖颁发给了第二幅画的作者，他们的解释是：宁静祥和，并不代表全无噪音、全无劳作、全无人迹、全无问题。宁静祥和的感觉，能让人即使身处逆境也能维持心中的一片清澄。宁静的真谛其实就只有这么一个。



绝缨宴：不加惩戒的惩戒

春秋时期，楚庄王依靠名将养由基平定叛乱后大宴群臣，宠姬嫔妃也统统出席助兴。席间丝竹声响，轻歌曼舞，美酒佳肴，觥筹交错，直到黄昏仍未尽兴。楚王乃命点烛夜宴，还特别叫他最宠爱的两位美人许姬和麦姬轮流向文臣武将们敬酒。



忽然一阵疾风吹过，筵席上的蜡烛都熄灭了。这时一位官员斗胆拉住了许姬的手，拉扯中，许姬撕断衣袖得以挣脱，并且扯下了那人帽子上的缨带。许姬回到楚庄王面前告状，让楚王点亮蜡烛后查看众人的帽缨，以便找出无礼之人。

楚庄王听完，却传令不要点燃蜡烛，而是大声说：“寡人今日设宴，与诸位务要尽欢而散。现请诸位都去掉帽缨，以便更加尽兴饮酒。”听楚庄王这样说，大家都把帽缨取下，这才点上蜡烛，君臣尽兴而散。席散回宫，许姬怪楚庄王不给她出气，楚庄王说：“此次君臣宴饮，旨在狂欢尽兴，融洽君臣关系。酒后失态乃人之常情，若要究其责任，加以责罚，岂不大煞风景？”许姬这才明白楚庄王的用意。这就是历史上著名的“绝缨宴”。

七年后，楚庄王伐郑。一名战将主动率领部下先行开路。这员战将所到之处拼力死战，大败敌军，直杀到郑国国都之前。战后楚庄王论功行赏，才知此人名叫唐狡。他表示不要赏赐，坦承七年前宴会上无礼之人就是自己，今日此举全为报七年前不究之恩。楚庄王大为感叹，便把许姬赐给了他。种瓜得瓜，种豆得豆，多施恩，少结怨，善恶终有回报。

背包理论：当个“空包先生”

所谓背包理论，出自于电影《在云端》(*up in the air*)，本片改编自美国作家沃尔特·肯的同名小说。乔治·克鲁尼扮演的主人公瑞恩·布林厄姆，供职于美国内布拉斯加州奥马哈市一家专为其他公司提供裁员服务的公司，一年有300多天辗转于全国各地解雇他人，几乎以机场为家。他常常做讲座，告诫人们：

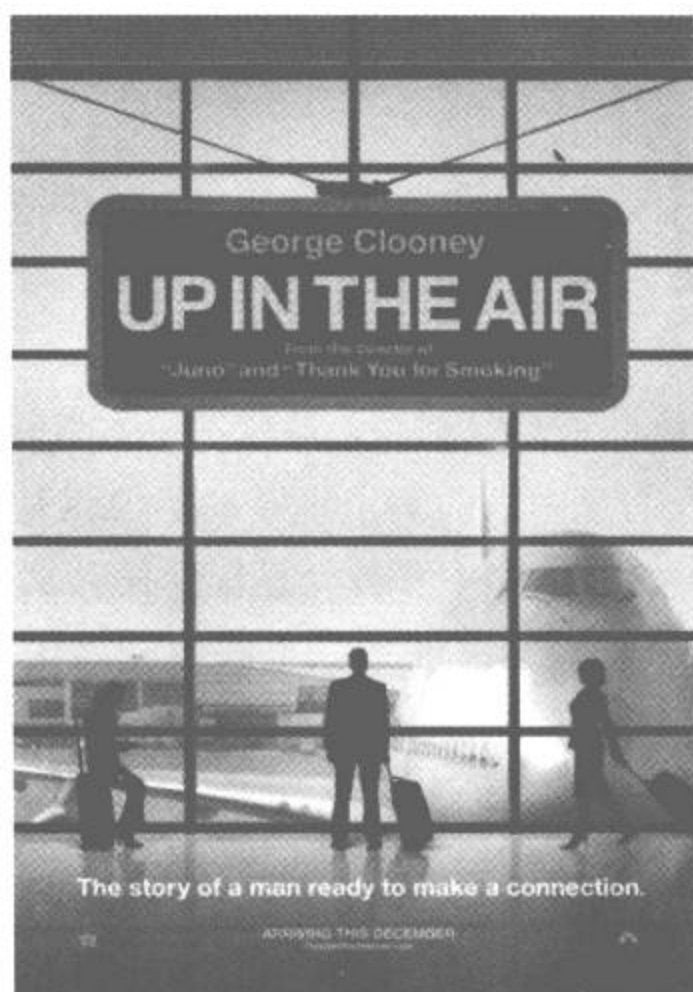
“你的生活到底有多重？假设你在背着一个背包，感受勒在你肩上的背带，感受到了吗？我要你把生活中的一切都装入这个背包，从小的物件开始。书架上的、抽屉里的，零食、一切乱七八糟的东西，试着感受重量的不断增加，现在开始往里装大点的物件，衣服、桌面上的东西、台灯、毛巾、枕头、电视机，现在它应该不小了，再往里放更大的东西，把你的沙发、床，还有餐桌、汽车装进去，你的家，不管是公寓还是三室一厅，我要你把它们统统塞进去。现在，试着走路，是不是有点费劲？这就是我们每天做的事情。我们不断地给自己增重直到寸步难行，我们绝不容许一个失误，生活就是不断移动，现在我想把你的背包烧了，你决定从里面拿出些什么？照片？照片是给那些记不住事儿的人准备的。告诉你们，把所有东西都烧了吧，想象一下明天早上起来，孑然一身，轻松上阵吧，是不是轻松多了？”

“这就是我每天开始时会做的事情。——你会有个新背包，这次需要你装进去的是人，从那些一般的熟人开始：朋友的朋友、办公室周围的伙计，之后是你最相信的那些人，那些你可以倾诉秘密的人：你的表姐妹表兄弟、你的叔叔阿姨、亲兄弟姐妹、你的父母，最后是你的妻子、丈夫、男女朋友，把他们都放进背包里面，不用紧张，我不会让你们把它点着。此刻，感受一下背包的重量，你和周围人之间的关系是你生命中最重的负担，想象一下肩上的背带，嵌入你的肩膀之中，那些约定、争辩、秘密，还有诺言，你需要承担它们所有的重量。试着放下背包，有些动物生来就要相互背负以求生存，共生共栖、匆匆一世，好像灾星下相爱的恋人、一夫一妻制的天鹅。我们不是那些动物，移动得越慢，死亡来临得越快，我

们不是天鹅，我们是鲨鱼。”

瑞恩·布林厄姆的背包理论很有层次感：物质是我们生存的基础，第一部分是关于物质的，我们总是背负着生存所需要的各种物质的压力，而且往往还承受着超出于此所形成的由物欲膨胀带来的压迫感；第二部分是关于人际的，人们总是受着各种社会关系的约束，于是有了妻子、丈夫、男女朋友，也有了约定、争辩、秘密，还有诺言。我们总是背负着所有的一切，踽踽前行，所有的背负似乎成了不可承受的生命之重，但时光荏苒，岁月如梭，时间的相对论是“移动得越慢，死亡来临得越快”。

瑞恩主张“把所有的东西都烧掉，孑然一身，轻松上阵”，“我们不是天鹅，我们是鲨鱼”，于是他成了别人眼中的“空包（empty bag）先生”。



沉重的石篓：人为什么会越活越累

一个人觉得生活很沉重，便去见哲人柏拉图，以寻求解脱之道。

柏拉图没有说什么，只是给他一个篓子让他背在肩上，并指着一条沙石路说：“你每走一步就拾一块石头放进去，看看有什么感觉。”那个人开始遵照柏拉图所说的去做，柏拉图则快步走到路的另一头。

过了一会儿，那人走到了小路的尽头，柏拉图问他有什么感觉。

那个人说：“感觉越来越沉重。”

“这就是你为什么感觉生活越来越沉重的原因。”柏拉图说，“每个人来到这个世界上的时候，都背着一个空篓子，在人生的路上他们每走一步，都要从这个世界上拿一样东西放进去，所以就会有越走越累的感觉。”

那人问：“有什么办法可以减轻这些沉重的负担吗？”

柏拉图反问他：“那么你愿意把工作、爱情、家庭或友谊哪一样拿出来呢？”那人听后沉默不语。

柏拉图说：“既然都难以割舍，那就不要去想背负的沉重，而去想拥有的欢乐。我们每个人的篓子里装的不仅仅是上天给予我们的

恩赐，还有责任和义务。当你感到沉重时，也许你应该庆幸自己不是另外一个人，因为他的篓子可能比你的大多了，也沉重多了。这样一想，你的篓子里不就拥有更多的快乐了吗？”那个人听后恍然大悟。

人生在世本来拥有很多的幸福和快乐，不要总是把过去的负担背在身上，放在心上。要用乐观的心态，多去想想快乐的事情，你就会发现心中自然轻松了许多。



拉绳实验：三个和尚没水喝

法国工程师林格曼设计了一个引人深思的拉绳实验：他把被试者分成一人组、二人组、三人组和八人组，要求各组用尽全力拉绳，同时用灵敏的测力器分别测量其拉力，结果，二人组的拉力是单独拉绳时二人拉力总和的 95%；三人组的拉力是单独拉绳时三人拉力总和的 85%；而八人组的拉力则降到单独拉绳时八人拉力总和的 49%；这个结果对于如何挖掘人的潜力，搞好人力资源管理，有很好的研究价值。



“拉绳实验”中出现 $1+1<2$ 的情况，其实就是有人没有竭尽全力使真劲，而是“拉松套”，打马虎眼。这说明人有与生俱来的惰性，单枪匹马地独立操作，就会竭尽全力，而到了一个集体中，则把责任悄然分解、扩散到其他人身。社会心理学家拉坦经深入研究发现，这是集体工作时存在的一个普遍特征，并将其概括为“社会浪费”。其实，这就跟咱们常说的“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”的道理差不多。看来，诸如“众人拾柴火焰高”、“人多好办事”、“人多力量大”等这类说法也有例外。

蒙塔尔的人生哲学：生活的美好在于与人相处

意大利洞穴专家毛里奇·蒙塔尔曾只身到意大利中部内洛山的一个地下溶洞里，亲身经历一个长达一年的被命名为“先锋地下实验室”的实验。

“先锋地下实验室”设在溶洞内一个 68 平方米的帐篷内，里面除配备有实验用的仪器外，还设有起居室、卫生间、工作间和一个小小的植物园。在洞外山顶上的控制室里，研究人员通过闭路电视观察蒙塔尔一个人在长期孤独生活的情况下，生理方面所发生的变化。

在两千多米深的溶洞里，死一般的寂静，刚开始 20 天左右，由于寂寞与孤独，蒙塔尔感到害怕，怀疑自己能否坚持到底，但是后来还是顶住了。他给果树和蔬菜浇水，看书、写作或看录像，实验室里还备有一辆健身自行车，他共骑了 1 600 多公里。

度过了一年多暗无天日的地下生活后，蒙塔尔重见天日。这时他的体重下降了 21 公斤，脸色苍白、身材瘦削，人也显得憔悴，免疫系统功能降到最低点；如果两个人同时向他提问，他的大脑就会乱；他变得情绪低落，不善与人交谈。虽然他渴望与人相处，希望热闹，但他的确丧失了交际能力。

蒙塔尔说：过了这一年我才知道，人只有与人在一起时，才能享受到作为一个人的全部快乐。过去我喜欢安静，常倾向于独处，现在，我宁可选择热闹，而不要孤寂。这次实验使我明白一个人生的奥秘：生活的美好在于与人相处。



文化差异：后排司机与拉拉队队长

人们总说，中国的家长是“backseat driver”，美国的家长是“cheer leader”。

先解释一下第一个词组，“backseat”是指汽车后面一排的座位。“driver”是指开车的人。可以想象一下坐在后面座位上的人开车的样子。举例来说，“Honey, why don't you pass the car in front, It's going too slow! Look out! Do you see the car coming out of that side street! Oh, better slow down! The light's turning red up ahead!”这是一个丈夫在车里对正在开车的妻子讲话。他说：“亲爱的，你超过前面那辆车吧，它开得太慢了。喂，当心！注意旁边那条街刚开出来的那辆车。得了，慢点开吧，前面的路灯刚变红。”当一个“backseat driver”式家长看起来真不轻松。



再看一下第二个词组，“cheer leader”中文的解释是拉拉队队长，即带领观众在体育比赛中欢呼的人。拉拉队主要起什么作用呢？这里举个例子：有一位刚刚到美国公司里工作的中国人，与部门同事组成了一支棒球队，下班后到球场和其他部门的球队比赛。他没想到老美对这种事非常认真，都是年轻人去打球，但整个部门的工作人员组成拉拉队，加油声响彻云霄。轮到他上场的时候，心里不免一阵阵发慌。他从小没打过几次棒球，上一次击球可能已是十几年前的事了，估计这回可要在整个部门的人面前丢人现眼了。当他想到自己作为中国人，打球时要背负国人的期望时，两腿不免发抖。

对手投来一个坏球，他没挥棒。这时听到一阵欢呼，“好眼力！”（Good eyes!）哇，没挥棒也值得欢呼！

对手投来一个好球，他又没挥棒。“选你喜欢的球！”（Pick your ball!）哇，好球没打也很有道理。又投来一个好球，他一棒挥空。“试得好！”（Good try!）哇，拉拉队真知道他需要鼓励。投来一个好球，他居然打到了。“打得好！”（Good hit!）他真为中国人争气，像是个大英雄，在欢呼中冲向一垒。赛后他说：“我真爱死我的拉拉队了！”人生难免有懦弱的时候，面临外界的压力、评论、指责或谩骂，每个人都需要自己的拉拉队。他们在你惊慌失措的时候，大声叫出对你坚信不疑的立场。真希望中国的家长们即使做不成拉拉队队长，也要设法成为拉拉队的一员。

“鱼畏龙颜上钩迟”：丁谓的沟通技巧



我国宋代有一文官名叫丁谓，此人官至昭文馆大学士（相当于现代的国家档案馆馆长），还一度为相（相当于现代的国务院总理）。其喜读书、善言笑、通音律、乐吟诗，还特别会说话，很有语言艺术（现代叫沟通技巧）。有一次，丁谓奉旨陪同宋真宗出去钓鱼，君臣端坐池边好久不见有鱼上钩（可能是由于天气或什么原因，鱼不太好钓），宋真宗钓鱼的兴头非常大，钓不上鱼甚是着急，继而有些恼怒。丁谓见状，随口吟出两句诗来：“莺惊凤辇穿花去，鱼畏龙颜上钩迟。”真宗听后，转怒为喜。其后丁谓能官至丞相，也与其过人的沟通能力不无关系。



第●十●一●章

【法 治 篇】

“私宅不受侵犯”：“我能进来吗”

西谚中常有如此说法，如“Everyman's house should be a perfectly safe refuge”（每一个人的房屋都应当成为绝对安全之地）、“Everyman's house is his castle”（每个人的住宅就是自己的城堡）、“Home (s) of citizens are inviolable”（公民住宅不受侵犯）之类。作为家，无论是茅草小屋还是砖瓦豪宅，“不受侵犯”这一说法都完全适用。“由一扇门和一块石头或木头所做的门槛，构成了这道



神圣的界限。不管一个家多么开放，但门槛就是不速之客难以逾越的界限。”早在20世纪40年代，储安平在《英国采风录》一书中就曾指出：“英人有言，每个人在其家庭之内，都是一个国王，他的寓所就是他的王国。大体说来，法律只是他房门口的卫兵，法律站在他的门口保护他，禁止任何人侵犯他在家中的自由。”

1936年秋冬，伦敦某报刊有一幅大照片，拍摄的是爱德华八世访问康华尔矿区，站在一个贫妇家的门口，脱了帽子，鞠着躬，门里面则立着一个贫妇，照片下面刊载着“May I enter”（我能进来吗）。若以常情而论，英王御驾光临，应该是那个贫妇毕生之荣，使陋舍蓬荜生辉，但英王虽身居至尊，亦不能冒昧闯入民家，故须先问“我能进来吗”，这是法律赋予民宅的尊严。

“所言公，公言之”：汉文帝的名言



据《史记》记载，在刘邦的儿子汉惠帝去世后，太后吕氏主政，吕氏大搞“家天下”，家族的郎舅们纷纷得到重用，把持朝政大权，大有将汉朝刘姓改为吕姓的势头。大臣们在吕太后去世后，发动了政变，消灭了吕氏家族的实力，集体决策迎请代王刘恒（也就是后来的汉文帝）即位，并在长安以北的渭桥列队迎接。当时，自认为功劳最大的周勃想率先向新皇帝表达忠心，半途接驾并提出请求：“愿请问言。”意思是，请皇上给我一个机会，单独向您汇报工作。站在刘恒身旁的代王府中尉宋昌立即把他挡回去：“所言公，公言之；所言私，王者无私。”意思是，如果你说的是公事（国家大事），请当着大家的面说；如果你说的是私事，那就免谈，因为当皇帝的没有私事。这句话后来成为名言，这个故事也成了经典。

孔子当“裁判”：“三八二十三”

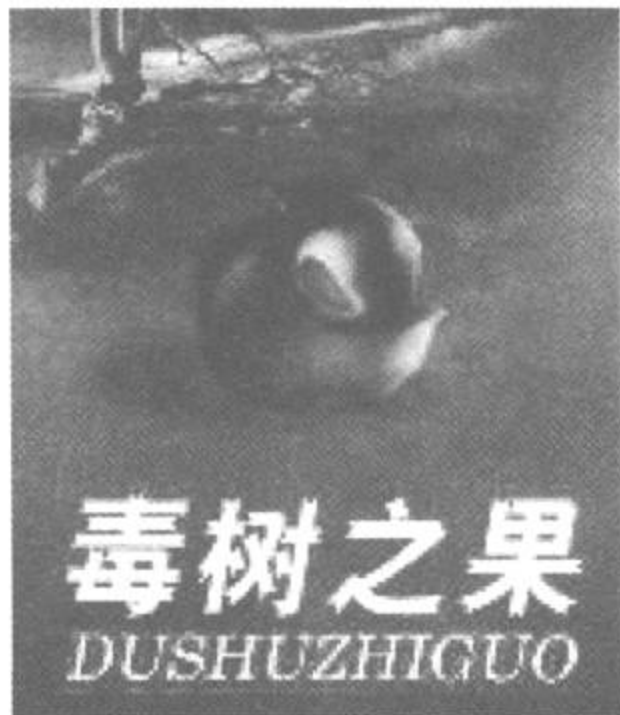
一天，孔子的得意门生颜回路过街市时，发现卖布商人与买布市民发生争吵。原来，1尺布3元钱，市民买了8尺布，商人要收24元，市民却说，8尺布应该是23元。颜回觉得市民不对，替商人打抱不平，也与市民争了起来。争论无果，两人后来都同意找孔子评理。市民说，要是我输了，就把头割下来给你。颜回说，要是我输了，就把帽冠送给你。他们来到孔子面前，把事情说了一遍后，孔子说，颜回你输了，快把你的帽冠给人家。颜回不敢违背师命，只好把帽冠给了那位市民。待市民走后，颜回问老师，为何要判自己的学生输？孔子笑道：“颜回你说，是生命重要，还是帽冠重要？如果你输，输的只是一顶帽冠；如果他输，输的可是一条命啊。”颜回恍然大悟说：“老师重大义而轻小非，学生惭愧万分。”



“毒树之果”法则：证据的正义

在美国的法律制度中有一个较为著名且颇具特色的“毒树之果”法则，其源于1939年美国最高法院对纳多恩诉合众国案的裁决。在该案中，被告人纳多恩被指控有欺骗国内税收署的行为，而公诉方的主要证据就是执法人员通过非法的电话窃听途径记录下的被告人与他人的谈话录音文件。初审法院判决纳多恩有罪，但联邦最高法院推翻了原判，理由是该电话窃听录音不应被采用为证据。检察官换了个罪名重新起诉，但仍以该录音为主要证据，初审法院再次判决纳多恩有罪，但最高人民法院再次毫不手软地推翻了原判。最高法院在其裁决中指出：一旦执法人员初始行为的违法性被得到确认，被告人就应该有机会“证明针对其指控的实质部分是毒树之果”。根据这个规定，执法人员通过不合法的程序所取得的材料，均不得在审判中作为证据使用，尽管这些材料有可能或能够证明案件的真实情况。也就是说，执法人员的违法行为犹如毒番石榴树，而获得的证据材料犹如树的果实，尽管那果实既好看又好吃，但是其毒素会伤害机体，即司法系统，因此司法系统绝不可“食用”。

美国著名的霍姆斯大法官指出：“禁止以不当方式取证的实质并非仅仅意味着非法而获的证据不应当被法院采用，而是完全不得使用。”



“钓鱼执法”与“诱惑取证”：取证的两面性



“钓鱼执法”在英美国家被叫做执法圈套（entrapment），这是英美法系的专门概念，它和正当防卫等一样，都是当事人无罪免责的理由。从法理上分析，当事人原本没有违法意图，在执法人员的引诱之下，才从事了违法活动，国家当然不应该惩罚这种行为。比如，一名便衣警察对某人

说：给你 100 美元，你去打某某。某人不同意，警察将金额增加到 500 美元，某人还是不同意，警察再次加价到 1 000 美元，某人才勉强表示同意。这就是执法圈套——该人的打人意图是在警察高额赏金的引诱下萌发的。大陆法系国家对此都有严格限制，法律禁止执法者为了取证，诱惑当事人产生违法意图，因为这是国家公权侵犯了当事人的人格自律权。

但是，世界各国的执法机关都曾使用“诱惑取证”或类似手段，比如警察扮演瘾君子向毒贩购买毒品。“诱惑取证”的目的是取得那些有违法意图、违法行为者的违法证据，而不是引诱、教唆那些没有违法意图的人去违法，否则就违背了执法的正义初衷，沦为“钓鱼执法”，或执法圈套。然而，在执法实践中，如何区分“钓鱼执法”与“诱惑取证”，其实并不是一件简单的事情，有时也存在很大的争议。



犯人船：制度优先

1770年，库克船长带领船队来到了澳大利亚，随即英国政府宣布澳大利亚为它的领地，英国也开始了移民开发澳大利亚的事业，这种移民活动一直持续到19世纪末。当时，移民的来源为被判了刑的罪犯，运送罪犯的工作由私人船主承包。一开始，英国私人船主的移民船上拥挤不堪，营养和卫生条件极差，死亡率很高。据英国历史学家查理·巴特森的《犯人船》一书记载，平均死亡率为12%，其中一艘名为“海神号”的船，死亡率高达37%。这么高的死亡率不仅在经济上损失巨大，而且在道义上也引起社会强烈的谴责。问题该如何解决呢？

有这样两种做法可以考虑：

一是进行道德说教，让私人船主良心发现，改恶从善，不图私利，为罪犯创造更好的生活条件，亦即寄希望于人性的改善。但是，在人们为了300%的利润而敢上断头台的年代里，企图以说教来改变人性，无异于缘木求鱼。私人船主敢于在海上迎风破浪，冒着死亡的危险把罪犯送往澳大利亚主要是为了暴利。他们尽量多载人，提供最差的饮食，以降低成本增加利润，从经济学角度看，这都是无可厚非的理性行为。而且，私人船主之间也存在竞争，大家都在拼命压低成本，谁要大发善心，恐怕也无法在激烈的竞争中生存下去。在这种情况下，要把运送罪犯死亡率的下降寄希望于船主的良心发现是徒劳的。

二是由政府进行干预，强迫私人船主人性化地做事，也就是政府对最低饮食和医疗标准立法，并派官员到船上监督执法。但是，官员到这样的船上执法本身就是一件苦差，随时面临海难风险，不给高薪无人肯干。而且，贪婪成性又有点海盗作风的船主对这些官员也会威逼利诱。于是，与船主同流合污，就成为执法官员的理性选择。因为很少有官员愿意



【小知识】

哈耶克(1899—1992)，奥地利裔英国经济学家，新自由主义的代表人物。出生于奥地利维也纳，先后获维也纳大学法学和政治科学博士学位，20世纪20年代留学美国。曾任维也纳大学讲师、奥地利经济周期研究所所长、英国伦敦经济学院教授、德国弗赖堡大学教授等。1938年加入英国籍。1974年，他与瑞典经济学家缪达尔共同获得诺贝尔经济学奖。他的著作有《货币理论和经济周期理论》、《物价与生产》、《资本纯理论》、《通向奴役的道路》、《法律、立法与自由》、《货币的非国家化：共存货币理论与实践的分析》等。

冒着被中途杀害扔到海里还被诡称为暴病而亡的巨大风险来严格执法。政府的干预在这种特殊的执法环境下会彻底失效。

看来问题似乎很难解决。可实际上，当时政府只是简单改变了制度选择：不按上船罪犯人数付费，而按实际送达罪犯人数付费。据《犯人船》一书记载，1793年新制度实施后，立竿见影。第一批执行新制度的三艘移民船运送的422名犯人中，只有1人死于途中。以后这种制度被普遍实施，按实际送达澳大利亚的人数及其健康状况支付费用，甚至奖金。船上罪犯的死亡率也下降到了1%~1.5%。

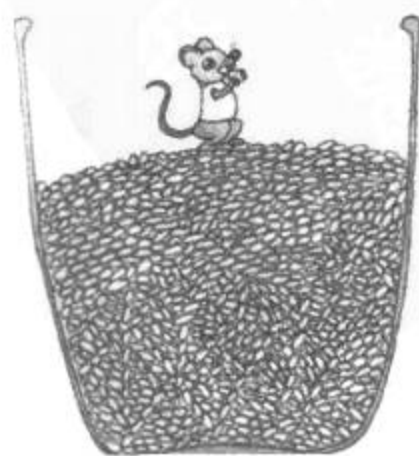
私人船主的人性没变，政府也没有专门立法或监督，只是改变了一下付费制度，一切问题就都解决了。按上船人数付费，船主就会拼命多装人，至于有多少人能活着到澳大利亚与船主无关，而且若不给罪犯吃饱，省下来的食物还可在澳大利亚卖掉再赚一笔。按实际送达人数付费，实到人数至关重要，这时船主就不会再想方设法多装人，而是要多给每个人一点生存空间，让他们吃饱喝好，还要随船配备医生，带上药品，为的是保证船上的人在长时间的海上生活后仍能很好地活下来。

哈耶克先生曾经说过，一种坏的制度会使好人做坏事，而一种好的制度会使坏人也做好事。制度并不是要改变人的本性，而是要顺从人的本性，引导人们做有利于社会的事。

老鼠掉进米缸：生命的高度

一只老鼠发现了一缸米，于是每天跳进去吃，吃饱后便跳出来回家，就这样日复一日，终于有一天老鼠发现缸口太高，再也跳不出来了，在吃完缸中最后一粒米之后，老鼠被饿死在缸里！

对于这只老鼠而言，米缸就是一块试金石，贪婪的代价就是自己的生命。老鼠能够跳出缸外的高度可以被称为“生命的高度”。实际上，这个高度老鼠自己可以把握，但贪婪害了它。它多留恋米缸一天，多贪吃一粒米，就一步步逼近死亡。



贪婪害了北极熊：诡异的“自杀”

在北极圈里，北极熊是没什么天敌的，但是聪明的爱斯基摩人，却可以轻易地逮到它。爱斯基摩人是怎么办到的呢？就是靠上帝给人的智慧吧！他们杀死一只海豹，把它的血倒进一个水桶里，用一把两刃的匕首插在血液中央，因为气温太低，海豹的血很快凝固，匕首就结在血中间，像一个超大型的棒冰。这些做完之后，把“棒冰”倒出来，丢在雪原上就可以了。

北极熊有一个特性：嗜血如命。这就足以害死它了。它的鼻子特灵，可以在好几公里之外就嗅到血腥味。当它闻到爱斯基摩人丢在雪地上的血“棒冰”气味，就会迅速赶到，并开始舔起美味的血棒冰。舔着舔着，它的舌头渐渐麻痹，但是无论如何，它也不愿意放弃这样的美食。



忽然，血的味道变得更好——那是更新鲜的血，温热的血，于是它越舔越起劲。原来，那正是它自己的鲜血，当它舔到棒冰的中央部分，匕首扎破了它的舌头，血冒了出来。这时，它的舌头早已麻木，没有了感觉，而鼻子却很敏感，知道新鲜的血来了。这样不断舔食的结果是：舌头伤得更深，血流得更多，通通吞到自己的喉咙里。

最后，北极熊因失血过多，休克晕厥过去，爱斯基摩人就走过去，几乎不必花力气，就可以轻松捕获它。

狒狒的贪心：为何不撒手



非洲土著抓狒狒有一绝招：故意让躲在远处的狒狒看见，将其爱吃的食物放进一个口小里大的洞中。等人走远，狒狒就欢蹦乱跳地来了，它将爪子伸进洞里，紧紧抓住食物，但由于洞口太小，它的爪子握成拳后就无法从洞中抽出来了，这时人只管不慌不忙地来收获猎物，根本不用担心它会跑掉。因为狒狒舍不得那些可口的食物，越是惊慌和急躁，就越是将食物抓得更紧，爪子就越是无法从洞中抽出。想想看，狒狒们真是够傻的，只要一撒手，就可以溜之大吉，可它们偏偏不。问题就出在贪婪上，在该撒手时狒狒撒不了手。

曾子烹彘：教子有方

【小知识】

曾子（前505—前432），姓曾，名参，字子舆，春秋末年鲁国人。他是孔子的弟子，被尊称为曾子。性情沉静，举止稳重，为人谨慎，待人谦恭，注重德行，以孝著称。曾子提出“慎终追远，民德归厚”的主张和“吾日三省吾身”的修养方法。据传以修身为主要内容的《大学》就是他的作品。

《韩非子》中记载有一段关于曾子诚信的故事。曾子的夫人到集市上去，儿子哭闹着要跟着去。于是她对儿子说：“你先回家待着，等我回来杀猪给你吃。”她刚从集市上回来，曾子就想要捉小猪去杀。她就劝阻说：“只不过是跟孩子开玩笑罢了。”曾子说：“可不能跟他开玩笑啊！小孩子没有思考和判断能力，要向父母学习，听从父母给予的正确教导。现在你欺骗他，这是教孩子骗人啊！母亲欺骗儿子，儿子就不再相信自己的母亲了，这不是现实教育的方法。”于是曾子就杀猪煮肉给孩子吃了。



本能：“我实在忍不住了”

一只蝎子想要过河，可没人愿意渡它，主要是怕它乱咬人。这时，过来一只青蛙。蝎子央求青蛙带它过河。青蛙说：“要我带你，你到河中央咬我一口，我怎么办？”“不会的，我要是咬你，我不也被淹死了吗？”蝎子肯定地说。青蛙觉得也有道理，就答应了蝎子。在河中央，青蛙吃力地划着水。就在这时，青蛙背部感到一阵疼痛，渐渐连划水的力气都没有了。他知道是蝎子在后面咬了他，自己中毒了。临死前，他望着蝎子，蝎子当时也被水淹得奄奄一息。青蛙怒斥蝎子：“你为什么要咬我？！”蝎子绝望地说：“我实在忍不住了。”



晏殊之信：实事求是



北宋词人晏殊，素以诚实著称。在他14岁时，有人把他作为神童举荐给宋真宗。宋真宗召见了，并要他与一千多名进士同时参加考试。结果晏殊发现考试内容是自己十天前刚练习过的，就如实向真宗报告，并请求改换其他题目。宋真宗非常赞赏晏殊的诚实品质，便赐给他“同进士出身”。

晏殊任职时，正值天下太平。于是，京城的大小官员便经常到郊外游玩或在城内的酒楼茶馆举行各种宴会。晏殊家贫，无钱出去吃喝玩乐，只好在家里和兄弟们读写文章。有一天，真宗提升晏殊为辅佐太子读书的东宫官。大臣们惊讶异常，不明白真宗为何做出这样的决定。真宗说：“近来群臣经常游玩饮宴，只有晏殊闭门读书，如此自重谨慎，正是东宫官合适的人选。”晏殊谢恩后说：“我其实也是个喜欢游玩饮宴的人，只是家贫而已。若我有钱，也早就参与宴游了。”这两件事，使晏殊在群臣面前树立起了信誉，而宋真宗也更加信任他了。

微笑能值多少钱：判例的启示

2006年4月13日，美国的一家报纸刊登了这样一条新闻：一个小男孩在玩耍时不小心碰到了未架设好的电线而触电，电线碰到小男孩的半边脸，灼伤了一大块，致使神经受损，半边脸因此失去知觉。

在法庭上，控方律师让小男孩出庭作证。他根本没有问什么问题，只是让小男孩对着陪审团笑一下。结果陪审团只花了很短的时间，就做出了一致的决定。法官作出的最后判决是：电力公司要因自己工作的疏忽，赔给这名男孩100万美元。

如果一个人失去的微笑能值100万美元，那么在未失去之前又值多少呢？



塔西佗陷阱：怎么什么都不信了



“塔西佗陷阱”

普布里乌斯·克奈里乌斯·塔西佗 (Publius Cornelius Tacitus, 约A.D. 55—120)是古罗马最伟大的历史学家，他继承并发展了希腊史学传统和成就，在罗马史学上的地位犹如修昔底德在希腊史学上的地位。塔西佗曾任古罗马最高领导人——执政官，此外还充任过保民官、监察官、财务官、行省总督和外国总督等。

他曾这样评价政治腐败：“当政府不受欢迎的时候，好的政策与坏的政策都会同样得罪人民。”这个卓越的见解后来成为西方政治学的经典定律之一——“塔西佗陷阱”。

塔西佗陷阱通俗地讲，可以解读为：“当一个部门失去公信力时，无论说真话还是说假话，做好事还是做坏事，都会被认为是说假话，做坏事”。

普布里乌斯·克奈里乌斯·塔西佗 (Publius Cornelius Tacitus, 约55—120)是古罗马最伟大的历史学家，他在罗马史学上的地位犹如修昔底德在希腊史学上的地位。塔西佗曾出任过古罗马最高领导人——执政官，他曾经这样谈论执政感受：“当政府不受欢迎的时候，好的政策与坏的政策都会同样得罪人民。”这个卓越的见解后来成为西方政治学的经典定律之一——“塔西佗陷阱”。此后常被引申为“当一个部门失去公信力时，不论说真话还是说假话，做好事还是做坏事，都会被认为是说假话，做坏事”。

【小知识】

约翰·D·洛克菲勒 (John D. Rockefeller, 1839—1937)，美国实业家，美孚石油公司（标准石油）创办人。出生于纽约州里奇福德镇。洛克菲勒是世界公认的“石油大王”。他教子有方，留给世人的《洛克菲勒教子法则》、《洛克菲勒信札：世界首席公民的教子真经》是洛克菲勒一生的思想精华，它既饱含了父亲对孩子的爱，也有父亲对孩子不断追求上进的殷切期望，体现了洛克菲勒的财商智慧和管理才华。

信任：别人靠得住吗

美国石油大亨洛克菲勒的小儿子生性多疑，多方医治无效。有一天，父亲让孩子爬上一个高架子。孩子说：“如果你把梯子抽走了，我就下不来了。”父亲说：“你要相信我。”孩子犹犹豫豫地爬了上去，父亲却把梯子抽走了。孩子哭着说：“爸爸，你为什么要骗我？”父亲说：“孩子，我要让你知道，什么事都要靠自己，别人是靠不住的，甚至包括你的爸爸。现在，你自己跳下来吧。”孩子站在高架子上，感到绝望，两眼一闭自己跳了下来，父亲展开双臂，稳稳地接住了孩子。孩子惊奇地睁开双眼，看到父亲正轻轻地抚着他的头发：“孩子，我要让你记住，任何时候，这世上连父亲都不信任，你还能信任谁呢。”





第●十●二●章

【幽 默 篇】

赫鲁晓夫的反击：“我是你们中的一员”



据说，斯大林刚去世不久，赫鲁晓夫在一次中央全体委员会上，痛批斯大林犯的种种错误，越说越激愤，最后竟破口大骂起来。赫鲁晓夫脾气大，很多人都看到过他在联合国会议上，脱下鞋来敲着桌子与美国人对骂的照片。赫鲁晓夫正骂着斯大林，下面有人递上一张纸条，上面写着：“赫鲁晓夫同志，你也是上届中央领导成员之一，斯大林同志的错误中显然也有你一份，你今天大骂斯大林，自己不觉得脸红吗？有种你就把上面的话念出来！”赫鲁晓夫是谁？他果真把纸条上的话读了出来。他两眼怒光地瞅着台下的中央委员说：“纸条是谁写的？有种你就站出来！”台下鸦雀无声，谁都知道赫鲁晓夫的脾气，没有一个人敢说话。这时候，赫鲁晓夫忽然缓和了脸上的神情，对大家说：“你们刚刚为什么不敢说话？你们都知道，当年坐在我位置上的那个人脾气比我还大，我就坐在你们中间，我敢说什么？”

比喻：“你能把一池塘的鱼都钓起来吗”

一司机因超速行驶被交警拦截停在路边，他十分委屈地说：“这么多车超速，您为什么偏偏拦我啊？”交警问道：“您钓过鱼吗？”司机说：“这和钓鱼有什么关系？”交警答道：“你能把一池塘的鱼都钓起来吗？”这真是一个精妙的比喻！



苹果牌笔记本：出人意料的奖品

一家公司举办新年晚会，最高奖项的奖品是苹果牌笔记本。一员工在游戏中经过重重考验最终进入抽奖环节。台下同事都在起哄：“苹果牌笔记本！苹果牌笔记本！苹果牌笔记本！”结果他把抽到的字条打开一看，太幸运了！真的抽到了“苹果牌笔记本”。就在他为获得最高奖而感到万分激动的时刻，主持人缓缓地递给他一个礼品包并要求他立即给大家展示奖品。在观众的期盼中礼包被一层层打开，里面有一个苹果，一副扑克牌，一个笔记本。



做好事：扶老太太过马路

老师问学生：“你今天做好事了吗？”学生回答说：“做了，我和小明一起帮一个老太太过马路。”老师说：“很好。”学生却补充了一句：“不过，那个老太太一点都不想过去。”



执著：应聘奇招



一个新闻系的毕业生正急于寻找工作。一天，他来到某报社对总编说：“你们需要一个编辑吗？”

“不需要！”

“那么记者呢？”

“不需要！”

“那么校对人员或排字工人呢？”

“不，我们现在什么空缺也没有了。”

“那么，你们一定需要这个东西。”说着他从公文包中拿出一块精致的小牌子，上面写着“名额已满，暂不雇用”。总编看了看牌子，微笑着点了点头，说：“如果你愿意，可以到我们广告部工作。”这个大学生通过自己制作的牌子表达了自己的机智和乐观，给总编留下了很好的印象，并引起他极大的兴趣，从而为自己赢得了一份满意的工作。

一吻的逻辑：犹太人的机智

车厢内有四个素不相识的人面对面坐在一起，其中有一位德国军官、一位犹太人、一位年轻漂亮的姑娘和一位年纪较大的老太太。火车进入隧道，车厢一片黑暗，只听一声亲吻，接着是一记响亮的耳光声。火车出隧道后，大家都没吱声，唯有德国军官眼圈发青，脸颊红肿，老太太想：“准是德国军官趁黑亲了这位姑娘，结果挨了一记耳光。”姑娘想：“真奇怪，这德国人宁愿亲老太婆也不亲我，活该挨这记耳光。”德国人想：“我真是冤枉，犹太人趁着黑亲人家姑娘，结果我替他挨了耳光。”犹太人暗自发笑：“我吻了自己的手背，而且趁机狠狠打了德国军官一记耳光，真是解气。”



有力的回击：“我和你恰恰相反”



一天，德国大作家歌德在魏玛公园的小路上遇到了一个经常同他作对的、傲慢无礼的批评家。两人狭路相逢，批评家昂首叉腰，站在路中央，冲着歌德叫嚷：“我向从来没有给蠢货让路的习惯！”歌德连忙让到一旁，笑容可掬地说：“先生，我和你恰恰相反，请吧！”批评家十分尴尬，进退两难。

本科文凭：牌子上的提示

在医院里某人要去化验科，一位护士指着墙上的一块牌子对他说：“非本科人员不得入内。”来人大怒，喊道：“我就化验个尿，你们还要本科文凭！真是太过分了！”



“不在人事了”：“也没送他一程”



企业人事部的员工李某，最近被调到楼下的公关部。这一天，他朋友打电话到原部门：“请问李某在吗？”李某同事答：“他已经不在人事了。”朋友说：“啊？他什么时候去的？”同事说：“上礼拜。”朋友说：“哎，我都不知道，也没送他一程。”同事说：“没关系啊，到他去的地方找他不就好了？”朋友直冒冷汗，哑口无言。

征服：把大地踩在脚下

有一个人吃力地爬上一座高山，回来的路上遇到小约翰便吹嘘道：“我把大山踩在脚下，我征服这里最高的山峰了。”



“我站在地面上，是不是我就征服地球了？”小约翰闻言不以为然地说道。



中国人民银行：中国人真有自信

有一个外国人，在中国待了一段时间，自以为汉语不错。一天，他逛街回来逢人便说：“你们中国人真有自信。”别人问：“怎么讲？”他说：“我每走过几条街，就可以看见一些大牌子，上面写着，中国银行，中国农业银行，中国建设银行，中国交通银行，中国人民银行。”



基辛格做媒：协调的技巧



基辛格堪称 20 世纪的谈判大师。一次，基辛格主动为一位穷老农的儿子做媒，想试试自己的折冲之技。他对老农说：“我已经为你物色了一位最好的儿媳。”老农回答说：“我从来干涉我儿子的事。”

基辛格说：“可这姑娘是罗斯切尔德伯爵的女儿（罗斯切尔德是欧洲最有名望的银行家）。 ”

老农说：“嗯，如果是这样的话……”

基辛格找到罗斯切尔德伯爵说：“我为你女儿找了一个万里挑一的好丈夫。”

罗斯切尔德伯爵忙婉拒道：“可我的女儿太年轻了。”

基辛格说：“可这位年轻小伙子是世界银行的副行长。”

“嗯……如果是这样……”

基辛格又找到世界银行行长，说道：“我给你找了位副行长。”

“可我们现在不需要再增加一位副行长。”

基辛格说：“可你知道吗，这位年轻人是罗斯切尔德伯爵的女婿。”

于是世界银行行长欣然同意。基辛格最终让农夫的穷儿子摇身一变，成了金融寡头的乘龙快婿。

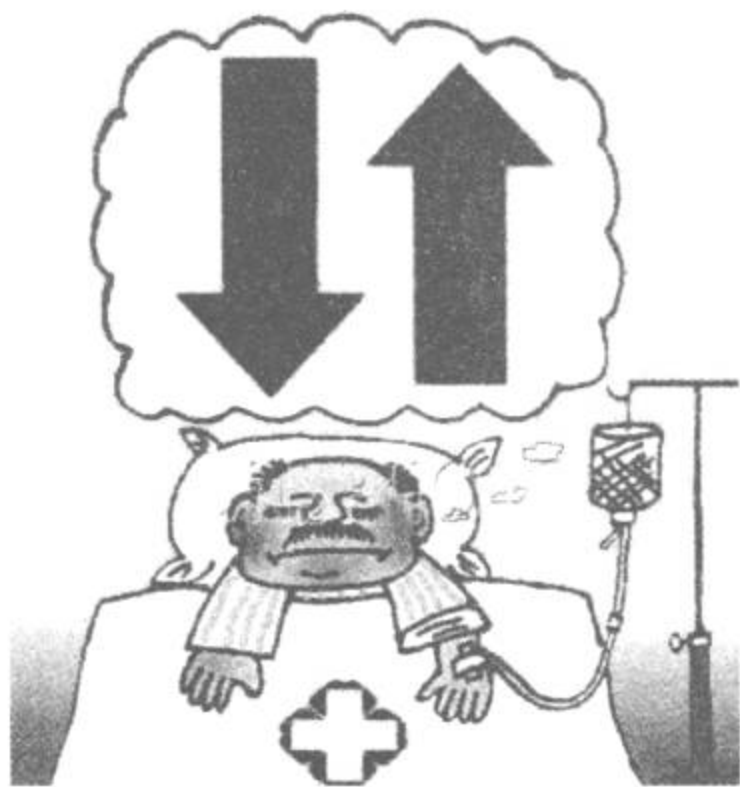
“你应该刹车”：轧狗还是轧人

一位先生去考驾照。在口试时，主考官问他：“当你看到一只狗和一个人在车前时，你是轧狗还是轧人？”那位先生不假思索地回答：“当然是轧狗了。”主考官摇摇头说：“你下次再来考试吧。”那位先生很不服气：“我不轧狗，难道轧人吗？”主考官大声训斥道：“你应该刹车！”



“市场经济”：医院需要病人

美国人巴克奥尔德写了一篇小说叫做《医院需要病人》，很有意思。说是有一人到医院去探望住院的朋友，医院的人不由分说，便把他当做病人对待，按在轮椅上，推进病房，扒光他的衣裳，给他套上病号服。一会儿医生来了，问他：“你疼得厉害吗？”他说：“我一点儿也不疼。”医生说：“这意味着情况比预料得还要严重。这是最难对付的一种病人，因为他拒不承认自己有病。”然后医生决定给他做个外科



检查性手术，他说：“我可不想动手术。”医生说：“没人愿意动手术，但治病还是宜早不宜迟。”于是把他胸毛剃光，推进手术室。

正在万分紧张之际，他大喊起来：“我还没有加入医疗保险！我交不起麻醉费。”于是麻醉师关掉了麻醉仪器，他说：“我也没钱付手术费。”于是医生放下了手术刀，他说：“我连交住院费的钱也没有。”于是护士们把他逐出了医院的大门。这个滑稽的故事引人发笑和深思。



第十三章 【格言篇】

高峰深谷说：彼得·德鲁克

彼得·德鲁克说：才能越高的人，其缺点往往也越明显，有高峰必有深谷，谁也不可能十项全能。倘要所用的人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的组织。所谓样样都是，必然是一无是处。



【小知识】

彼得·德鲁克（Peter Drucker），当代最受推崇的管理大师。半个世纪以来，他率先提出了很多重要的管理理论，包括目标管理、民营化、顾客导向、信息社会等。他的《未来管理》一书给读者打开了一扇洞悉管理真谛的大门。



知人善用：卡内基的墓志铭

美国钢铁之父卡内基成功的秘诀是什么呢？答案其实就在他的墓碑上：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为自己工作的人安息于此。”这段碑文是卡内基钢铁公司全体高管从十段碑文中投票产生的最终碑文，它充分诠释了卡内基的个性及其取得成功的原因。

水至清则无鱼：班固

班固著《汉书·东方朔传》中有“水至清则无鱼，人至察则无徒”一说，后人多用此告诫人们指责人不要太苛刻、看问题不要过于严厉，否则，就容易使大家因害怕而不愿意与之打交道。



美国梦：泰莱神父的信条

“人应该怎样度过自己的一生才不会留下悔恨呢？我想也许做到两条就够了。第一条，做自己喜欢做的事；第二条，想办法从中赚到钱。”后来，泰莱神父的这两条生活信条，被许多美国人信奉。



和谐

解字“和谐”：“有饭吃” + “有话说”

和，左边是“禾”苗，右边是“口”，就是说吃不饱肚子就没有和。谐，这边是“言”，那边是“皆”，皆又通“全”，就是说大家不能畅所欲言就没有谐。试想：一个社会，如果人人能吃饱肚子，大家能畅所欲言，能不和谐吗？

决策箴言：张居正

明朝政治家张居正：“天下之事，虑之贵详，行之贵力，谋在于众，断在于独。”



沙粒效应：细节决定成败

使人疲惫的有时不是远方的高山，
而是鞋里的一粒很小的沙子。



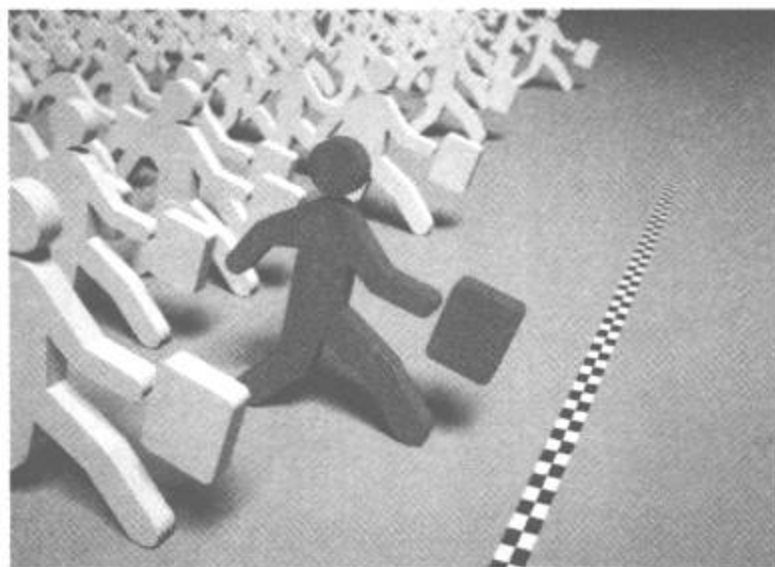
人生哲学：犹豫与后悔

如果将人生一分为二，前半段的人生哲学应该是“不犹豫”，后半段的人生哲学应该是“不后悔”。



效率原则：如何做事

可做可不做的事坚决不做；做与不做差不多的事尽量不做；能够简化的事要设法简化；能够合并起来做的事不要单独去做；能够发现更好（更高效）的方法就要设法取代。



自我尝试：嚼过的东西无味

有一个信徒向大师抱怨道：“您只告诉我们故事，可您从不向我们揭示其中的意义。”

大师回答说：“要是有人先把果子咀嚼一遍，再给你去品尝，你觉得味道如何？”



老子

知难行易：老子

老子云：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。是以圣人终不为大，故能成其大。”“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。”

谁是英雄：有胆有识

谋略过人谓之英；胆识过人谓之雄。



每临大事有静气：翁同龢

清朝三代皇帝的老师翁同龢书写对联：“每临大事有静气，不信今时无古贤。”他想告诫人们，越是遇到惊天动地之事，越是要心静如水，沉着应对，这才是大气之人。



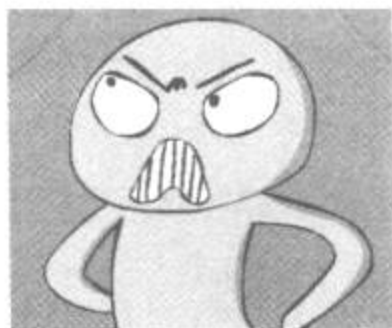
生才贵适用：顾嗣协

在清人顾嗣协写的《杂兴》中有这样几句：“骏马能历险，力田不如牛，坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵适用，慎勿多苛求。”

让人讲话：伏尔泰

伏尔泰：我不赞同你的意见，但是我誓死捍卫你发言的权利。





生气是毒药：自我惩罚

生气往往是拿别人做错的事来惩罚自己。

远与近：近处的盲点

看得太远不一定就是好事，看得远的同时也要注意眼前的危险。



管理智慧

—— 妙趣横生的管理学通识读本 ——



- ◆ 人的记忆可靠吗？
- ◆ 逆反心理是怎么发生的？
- ◆ 人的不满情绪和糟糕心情是如何传递的？
- ◆ “心理账户”是怎样左右决策的？
- ◆ 如何识破谎言？
- ◆ 森林中枯木存在的理由是什么？
- ◆ “公地悲剧”是如何发生的？
- ◆ 什么是“阶梯效应”推销术，什么是“下台阶效应”推销术？
- ◆ 年轻的卡耐基是如何击败其他应聘者而被录用的？
- ◆ “多米诺骨牌效应”是怎么发生的？
- ◆ 周总理为什么让听他讲话的群众集体向后转？

本书将管理知识与科学实验和生活故事巧妙结合，用讲故事的形式阐述管理现象背后的规律，解释管理行为背后的原因。

上架指导：管理/领导力/生活

策划编辑/朱海燕

责任编辑/盛浩娟 李俊峰

封面设计/  来显设计

ISBN 978-7-300-15490-9

ISBN 978-7-300-15490-9



9 787300 154909 >

定价：39.80元